سلسلة كتب البرامج
التدريبية والتأهيلية
لتنمية الموارد البشرية

أسلوب التخطيط وإدارة الجودة الشاملة

الدكتور
عرفة حسين عرفة رمان

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

٣٥٦.٥٧٦
ر . ع

رمان ، عرفة حسين عرفة.
أسلوب التخطيط وإدارة الجودة الشاملة / عرفة حسين عرفـــة
رمان .- ط١.- دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .
٣٤٠ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .
تدمك : 4 -426 – 308 – 977 – 978
١. جودة الأنتاج .   ٢. ضبط الجودة .
أ - العنوان .

رقم الإيداع : ١٩٨٣٤ - ٢٠١٤.

الناشر : دار العلم والايمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة
هاتــف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١
E-mail: *elelm_aleman@yahoo.com*
elelm_aleman@hotmail.com

2014

فهرس المحتويات

الفصل الأول

مقدمة:

يشهد مجتمع القرن الحادي والعشرين تغيرات هائلة ومتعددة سواء علي المستوي المحلي أو المستوي العالمي ، وذلك في المجالات المعلوماتية والتكنولوجية والاتصالية ، وانعكس ذلك علي مؤسسات المجتمع المختلفة ، وصاحب ذلك مجموعة من التوجهات الفكرية التي تؤكد علي ضرورة الاهتمام بالفرد ، والتنمية البشرية باعتبارها غاية لكل تقدم اقتصادي ، واجتماعي ، والاهتمام بالعلم والبحث العلمي كركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة ، وإعادة النظر في طريقة إدارة مؤسسات المجتمع المختلفة، ومنها مؤسسات التعليم الجامعي بالاضافة لذلك فقد أصبحت ملامح العصر الحالي تتحدد من خلال قدرة أعضائه علي استخدام مداخل وأساليب جديدة تساعدهم دائما علي التطوير وتحسين مستوي الأداء والحصول علي المعرفة ، وما تتضمنه من أصول فكرية ، وتوظيفها بطريقة جيدة ، ومن ثم باتت الحصيلة المعرفية لمجتمع ما ، هي القوة التي تقود حاضرة ، وتؤمن مستقبله .

ويمثل التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة جوهر الاستراتيجيات القومية الكبري لدول العالم المتقدم والنامي علي حد سواء، نظرًا لما لمسته تلك الدول من أدوار ملموسة للتعليم في العمليات التنموية السياسية والاقتصادية

والاجتماعية ، بل وإسهاماته الحقيقية في تحقيق أمن الشعوب واستقرارها ورفاهيتها وتقدمها[1].

وقد أصبح واضحًا الآن بشكل لا يحتمل التأويل أن الفجوة الخطيرة التي تفصل الشمال عن الجنوب، والدول الصناعية الكبري عن الدول النامية ، لم تعد فقط فجوة إقتصادية ، ولكنها في الحقيقة فجوة تعليمية، بما تشكله من فارق كبير في فرص التعليم الجيد ، ومستوي المهارات والقدرات ، وهذه الفجوة مهددة بالاتساع وقد دخلنا فعلاً عصر الإنتاج كثيف المعرفة[2] فحجم المعرفة سيتضاعف باستمرار ، ونظرًا لهذا التوسع الذي يشهده العالم في حجم المعرفة ، وما يحدث من ثورة عارمة في مجال المعلومات والاتصالات أصبح لازمًا علي الإنسان أن يتزود بكثير من المعارف والخبرات والاتجاهات التي يستطيع بها أن يفهم المجتمع المعاصر الذي يعيش فيه ، ويتكيف مع متطلبات العصر وأحداثه ، التي أصبحت تخضع للتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشكل أحد الركائز الثابتة في التقدم الاقتصادي والصناعي في العالم المتقدم ، وأصبح الحاضر والمستقبل يعتمد بدرجة كبيرة علي السبق العلمي والتكنولوجي ومستوي جودة الأداء[3].

فأي مجتمع لا يستطيع تحقيق أهداف التنمية المجتمعية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل إلاَّ بالمعرفة والثقافة والخبرة والطريق إلي ذلك هو "العلم والتعليم"[4].

---

(١) محمد متولي غنيمة : القيمة الاقتصادية للتعليم في الوطن العربي - التربية والعمل وحتمية تطوير سوق العمالة العربية ، الطبعة الأولي ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٦ ، ص١٥.

(2) الرئيس حسني مبارك : "في كلمته إلي المنتدي العالمي للتعليم للجميع في السنغال" ، الأهرام ، القاهرة مؤسسة الأهرام، ٢٧ أبريل ،٢٠٠٠ ، ص١٣.

(3) شبل بدران :"التعليم للجميع .. أم للمتميزين ؟ " ، الأهرام ، القاهرة ، مؤسسة الأهرام، ١٧ أبريل ٢٠٠٠ ، ص١٧.

(4) عطية حسين الأفندي :" التطوير بالجودة الشاملة " ، الأهرام ، القاهرة ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ، ١٤ فبراير ٢٠٠٠ ، ص٢٨.

وإذا كانت المعلومات والأفكار قد أصبحت متاحة لعدد أكبر من الناس إلاَّ أن إنتاج المعلومات والأفكار ما زال حكرًا علي عدد منهم دون الآخر ، وعلي مؤسسات دون الأخري ، فالمتحكمون في القرية الكونية بفضل المعلوماتية هم الدول المتقدمة ، وفي داخلها مراكز معينة مثل "منتدي دافوس" للتحكم الاقتصادي ومدينة هوليود للتحكم الثقافي ، وشبكة الإنترنت للتحكم المعرفي ، وشبكة CNN للتحكم الاتصالي ، **ويكفي القول أن** تلك الأخيرة قد صار لها من النفوذ والقوة ما يزيد عن قوة ونفوذ أكثر من سبعين دولة من دول العالم النامي، هذا وقد مر المجتمع المصري خلال السنوات الأخيرة بتحديات أصابت مختلف مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتعليمية. وهذه التحديات ليست وليدة اليوم ولا الأمس، وإنما هي وليدة ذلك التقدم الحضاري الذي شهده النظام العالمي مع مطلع القرن العشرين ، ولما كان التعليم هو أحد المقومات الأساسية لبناء المجتمع (١)، فقد أصبحت قضية تطويره وتحديثه من أكثر القضايا استقطابا لفكر واهتمام مختلف قطاعات المجتمع ، وقد شهدت السنوات الأخيرة مولد استراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي والجامعي علي حد السواء التي تعتمد علي عدة محاور أكثرها أهمية هو ذلك المحور الذي يستهدف تحسين جودة النظام التعليمي (٢) فكلما زاد الاهتمام بالنظام التعليمي بمختلف مكوناته، كلما أدي ذلك إلي رفع مستوي فعاليته وازدياد مردوده كمًا وكيفًا.

---

(1) السيد عبد العزيز البهواشي : "صيغة مقترحة لتطوير إعداد معلم التعليم الأساسي بكليات التربية في مصر " ، المؤتمر السنوي الأول ـ كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، الجزء الثاني ، ١٩٩٣ ، ص٣٨.

(2) فتحي مصطفي الزيات :" أثر اختصار سنوات الدراسة بالحلقة الأولي من التعليم الأساسي علي التحصيل الدراسي بالصف الأول الإعدادي " ، دراسة تحليلية مقارنة ، مجلة كلية التربية بالمنصورة العدد الثاني عشر ـ الجزء الثاني ، ١٩٩٠ ، ص٢٢٩.

إن رصيد **التعليم** ومشكلاته وإيجابياته وسلبياته في أي فترة زمنية إنما هو حصيلة تراكم في آفاقه الزمنية التي قد تصل أحيانًا إلي عشرات السنين وقد تكون مترسبة منذ عصور سابقة، وحقيقة الأمر توجد كثير من المشكلات التعليمية المزمنة التي يعاني منها التعليم الجامعي وقبل الجامعي في مصر من أهمها انخفاض جودة التعليم نتيجة لارتفاع كثافة الفصول والقصور في التدريب المناسب للمعلمين. فالتعليم العام في مصر يغلب عليه منذ سنوات الطابع النظري كما تسيطر عليه بعض الأنماط التقليدية، مما يؤدي إلي إنفصال واضح بين العلم والعمل، وبين التعليم والتدريب، وإنفصال آخر بين المدرسة/ الجامعة والبيئة واهتمام بالكم علي حساب الكيف[(١)].

حيث يعيش مجتمع اليوم عصرًا يتسم بالعديد من المتغيرات والتحولات والتي من أمثلتها الحراك الدولي، وغزارة المعلومات، وتعدد مصادر المعرفة، واقتحام التكنولوجيا، وثورة الاتصالات والمعلومات، والاقتصاد الحر، والخصخصة، والحراك المهني *professional mobility* والعولمة *globalization* والمحاسبية الجامعية *University Accountability* ، وكذلك صدور الاتفاقية العامة للتجارة والخدمات GATS والتي تعني فتح الحدود بين الدول في تصدير الخدمات والتي لا يمكن تجاهل علاقتها بضمان الجودة في المنطقة ومدي تأثيره علي[(٢)] التعليم العالي وخاصة ما يتعلق بالاهتمام بالمعايير العامة للتعليم والاعتراف

---

(١) حامد عمار : دراسات في التربية والثقافة (٢) - من مشكلات العملية التعليمية أهدافا ومضمونا وأداءً الموضوع الثاني عشر - تطوير التعليم بين الهرج والمرج ، القاهرة ، مكتبة الدار العربية للكتاب ١٩٩٦ ، ص٩٠.

(٢) وزارة التعليم العالي وحدة إدارة المشروعات اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، ٢٠٠٤، مسودة القانون .

المتبادل بمؤسسات الاعتماد الأكاديمي (١)، مما كان له عظيم الأثر في الاهتمام بتطوير الأنظمة التعليمية وخاصة الجامعية، من خلال الاهتمام بتطبيق نظم الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ، والتي من شأنها أن تؤدي إلي قدرة الأنظمة التعليمية الجامعية علي المنافسة ومواجهة هذه التحديات الجديدة التي تواجهها وإلي تطوير التعليم العالي.

كل تلك التحولات والتغيرات وغيرها، والتي تمثل تحديات تواجه مجتمعنا تتطلب ضرورة التخطيط لتطوير التعليم بجميع مراحله بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصه، بهدف الوصول بالأداء إلي مستوي الإتقان والجودة والذي يتكافأ مع المستويات العالمية يمكن أن تضع الخريج المصري علي مستوي المنافسة المتكافئة مع نظيره من خريجي الجامعات في العالم (٢)، وللحفاظ علي جودة التعليم الجامعي بدأت المؤسسات التعليمية إتباع نظام تقييم الأداء، الذي قد يحدث بواسطة المؤسسة ذاتها أو بواسطة جهات أهلية غير حكومية أو حتي جهات حكومية (٣) سمي بعضها هيئة اعتماد والبعض الأخر هيئة تقويم، وقد تختلف معايير الاعتماد من بلد إلي آخر، ومن مؤسسة إلي مؤسسة أخري، لكن جميعها متفق علي أهداف الإعتماد والتي من أهمها الدعم والمساندة والمساهمة إلي جانب آليات أخري في تعزيز النوعية في التعليم العالي ووضع معايير لتقييم أداء مؤسساته، والتأكد من اتخاذ هذه المؤسسات إجراءات لتحسين الوضع في حالة

---

(1) *Lenn، Marjorie Peace; Strengthening World Bank Support for Quality Assurance and Accreditation in Higher Education in East Asia and The Pacific Education Sector Unit، East Asia and The Pacific Region، February، 2004، P. 25 .*

(٢) مفيد شهاب: الكلمة الافتتاحية، المؤتمر القومي للتعليم العالي المنعقد في الفترة من١٣-١٤فبراير ٢٠٠٠ مجلة الإدارة، السنة السابعة، العدد(٣١)، مارس، ٢٠٠٠، ص ١٠.

(٣) نجيب الهلالي جوهر: تقييم الأداء للتعليم الجامعي النظامي بجامعة القاهرة، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي"رؤية لجامعة المستقبل" ٢٢-٢٤مايو ، القاهرة، ١٩٩٩ ،ص٤٧٦ .

وجـود أي نقـص في الالتـزام بمعـايير الجـودة [1]، بالإضـافة إلـي التأكـد مـن أن المؤسسة التعليمية تعمل علي تحقيق أهدافها ومراميها من خلال التقويم الشامل الـدوري والمرحلي للمؤسسة التعليميـة الـذي يتكـرر كـل بضـع سـنوات، وأنهـا تتمتـع بكفاءة تمكنها من أداء مهامها ومسئولياتها، وعلي هذا فإن هيئات الاعتماد يتوقع أن تعمـل في ظـل معـايير محـددة وتطلـب مـن المؤسسـات الـتي تعتمـدها أن تطبـق المعايير الدولية من خلال الأدلة والشواهد التي توفرها [2].

فمدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي مجموعة إجراءات يتم من خلالها وبها إعطـاء تقيـيم شـامل للمؤسسـة والـبرامـج التعليميـة، يتـبين مـن خلالـه نقـاط القـوة والضـعف الـتي توجـد فيهـا ممـا يترتـب عليـه إعطـاء حكـم حـول أهليـة وكفـاءة هـذه المؤسسة، بواسطة فريق من المتخصصين بهدف ضمان جودتها، وفحص مدي وفـاء هذه المؤسسات وبرامجها بمعايير محددة مسبقًا [3].

ولهـذا أصـبح الاعتمـاد الأكـاديمي اتجاهـا عالميـا يعـول عليـه كـثيرًا في شـتى الأنشطة والإجراءات ذات العلاقة بإنشاء المؤسسات أو البرامج التعليمية بهدف تـدعيم مؤسسـات التعلـيم الجـامعي وجعلـها جـديرة بثقـة المجتمـع فيهـا [4] ويعـد

(1 Oakes ،T.J; A Guide to Organizations Involved With Licensing and Certification of Teachers and Accreditation of Teacher Education Programs ، ERIC ED 437367،ERIC Clearing house on Teaching and Teacher Education ، Washington ، Dc1999. ،pp .1- 9.

(2) International Accreditation Forum (2004) ;IAF Guidance Document ،IAF Transition Plan for Accredited EMS Certification from ISO 14001 : 1996 to ISO 14001 :2004 ، Issue، 1 ،IAF،GD4 ،20 December ، P.2.

(3) International Quality Review (2001);Glossary of Key Terms in Quality Assurance and Accreditation ،updated 5/8/2001 ،Avalailable at http://www.chea.org/About/ Index/.cfm

(4)Middle States Commission on Higher Education (2006); Self –Study Creating a Useful Process and Report ، Middle States Commission on Higher Education ، Philadelphia ، United States of America ، p.1.

كذلك أداة لضمان جودتها، فالجامعات التي تحصل على الاعتماد تستطيع أن تدعي أنها تطبق عمليات أو معايير الجودة[1]، ومن ثم فإن المؤسسة المعتمدة أو المعترف بها هي تلك التي تتوافر لديها بعض المتطلبات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وبالإمكانيات المادية والبشرية وبأساليب التقويم ومنها[2]:

- الحاجة إلي تهيئة مناخ للتغير(وجود إطار قومي للعمل يكون متفقا عليه من قبل أفراد المجتمع بكل فئاته – خاصة أصحاب المصلحة)، وأن تكون المناهج وأساليب التقويم المستخدمة في الاعتماد الأكاديمي تتماشى مع أساليب العصر،إعداد التشريعات اللازمة لتنفيذ نظام إعتماد جامعي مصري ومواءمته مع التشريعات الحالية لنظام التعليم، نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي بين أفراد الشعب المصري.

1-Martin، Stephen ،(٢٠٠٤) Process and Pitfalls of Accreditation in The United Arab Emirates، Conference on Quality Management and Accreditation Of Higher Education In The Arab World ، In Cooperation With The Higher Education Enhancement project(HEEP) and The Quality Assurance and Accreditation Project(QAAP). The Ministry Of Higher Education، Egypt،24_26 November 2004،Cairo.

(٢) تم الرجوع إلى:

- محمود عز الدين عبد الهادي: نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية دراسة حالة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية " الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية فرع بني سويف جامعة القاهرة ، في الفترة من ٢٩- ٣٠ يناير،٢٠٠٥، ص ص ١٨٢-١٨٣.

-Middle States Commission on Higher Education ; Team visits Conducting and Hosting and Evaluation visit، Middle States Commission on Philadelphia ، United State of America Higher Education ، 2006،p.1.

- أمل هلال عبد المنعم: تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة فرع بني سويف،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة القاهرة فرع بني سويف،٢٠٠٢،ص ٤٥.

- American University of Beirut ،Self Study Steering Committee (2002);Institutional Self Study Design ، Submitted to Middle States Commission on Higher Education ، May ،p 10.

- أن تكون للمؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومحددة تعكس صورة المؤسسة ودورها في المجتمع المحيط بها ، وتنبثق منها أهداف الأقسام والبرامج الاكاديمية.
- أن تكون لديها أهداف واقعية وواضحة وأغراض ملائمة ومحددة وأن تحقق المؤسسة أهدافها وأغراضها بشكل كبير وأن تقوم بدراسات مستمرة للتأكد من أنها تنجز أهدافها وتفحص عملياتها بفاعلية وكفاءة وتعالج ما يعترضها من مشكلات وتحاول جاهدة تطوير نفسها بعمل خطط تحسين أداء مؤسسي .
- أن تفي المؤسسة بشكل كبير بالمعايير النوعية التي تحددها هيئات الاعتماد الأكاديمي ، أن تتوفر لها المصادر و الإمكانات البشرية و المادية التي تضمن لها الاستمرار في الوفاء بهذه المعايير لمدة زمنية محددة .

ومما سبق يمكن القول بأن اعتمادية التعليم الجامعي تقود إلي تحسين مستوي الأداء وضمان جودة التعليم، وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، و من ثم تسعي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي للانتماء إلي منظومات الاعتماد المعترف بها عالميا واستقطاب الطلاب المتميزين، والأساتذة المشهود لهم بالكفاءة وكل ذلك يحتاج الي تخطيط لإدارة الجودة الشاملة في ضوء أساليب إدارية مثل مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

و يتطلب التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عدة خطوات منها تحديد خطوات تطوير المعايير*Development of Standards*، والتقويم الذاتي *Self-Evaluation*، ومراجعة النظير*Peer Review*، ثم اتخاذ قرار الاعتماد *Accreditation Decision*، وذلك لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي إما بالاعتماد أو عدمه بناء علي المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال التقويم الذاتي ومراجعة النظير(١) . ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي في الولايات المتحدة الأمريكية

---

(1) Lenn، Marjorie Peace (2004);op. cit .p.8.

خاصة لا تهدف للربح *Nonprofit*، ولكل هيئة اعتماد لائحتها الداخلية التي توضح الإطار العام لعملية الاعتماد، وتتكون هيئة الاعتماد من أعضاء يتولون القيام بالأنشطة المختلفة مثل التنسيق لعملية المراجعة، والاجتماعات والمؤتمرات والمطبوعات، وتعتمد مؤسسات الاعتماد في تمويلها علي الرسوم (الاشتراكات) السنوية للأعضاء، وعلي دعم المؤسسات الراعية، وعلي الرسوم التي تدفعها المؤسسات والبرامج مقابل الاعتماد، وفي بعض الحالات يتم تمويلها من مصادر خارجية(١). وهناك بعض المتطلبات التي يجب توافرها في هيئات الاعتماد منها القدرة المالية والإدارية للقيام بعمليات الاعتماد، وأن يتمتع العاملون بها بالكفاءة وأن يكونوا مؤهلين، وأن يتوافر مدربين وممارسين علي معرفة بأساليب التقويم بالإضافة إلي مشاركة ممثلين من المجتمع المحلي وهيئات صنع القرار(٢).

وفي مصر وسعيا نحو تطوير الأداء الجامعي فقد أصدر المجلس الأعلي للجامعات قرارًا في ٢٤ مايو ١٩٨٩ بإنشاء لجنة عليا لتطوير الأداء الجامعي تختص بوضع معايير ومقاييس للأداء الجامعي(٣)، وكان من نتائج مشروع المعايير القومية للتعليم التوصية بإنشاء مؤسسات وهيئات تربوية أكاديمية لضمان جودة تطبيق المعايير، وكان من بين هذه الهيئات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي للمدارس في التعليم قبل الجامعي(٤).

---

(1) *Council for Higher Education Accreditation(2002) ; Accrediting Organizations in The USA.، How Do They Operate to Assure Quality? Fact Sheet # 5، CHEA Dec..*

(2) *U. S. Department of Education (2004); College Accreditation in The United States، ON LINE http// www.ed . gov/ admins / finaid/ accred/ accreditation pg12.html (1 of 15)11/3/ 5:17 AM.*

(٣) وزارة التعليم العالي : بحوث ندوة العمل نحو مؤشرات ومعايير تقويم كفاءة مؤسسات التعليم العالي في الفترة من ٣١- ٥ / ١- ٦ / ١٩٨٩، ص ٤ .

(٤) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : تطور التعليم في جمهورية مصر العربية ٢٠٠٠-٢٠٠٤، القاهرة ، ٢٠٠٤ ص .٩٩

واستمرارًا لهذا الجهد، تم إنشاء اللجنة القومية لمتابعة تنفيذ مشروع تطوير الأداء الجامعي والإعتماد بالقرار الوزاري رقم (١٥١٥) لعام ٢٠٠١، بهدف مساعدة مؤسسات التعليم المصرية في إنشاء وتطبيق نظم تقييم الأداء وضمان الجودة والمساهمة في وضع المعايير والضوابط القياسية لاعتماد البرامج والمؤسسات التعليمية في مصر طبقا للمعايير الدولية(١)، ثم صدور قانون ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ وهو إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وهي هيئة حكومية مستقلة تتبع رئيس مجلس الوزراء مباشرًا، وتختص باعتماد الشهادات الدراسية علي غرار الهيئات الأجنبية الموجودة في الخارج وبما يتفق مع المعايير العالمية والإقليمية والمحلية(٢) **ومما سبق يتضح أن** نظام الاعتماد الأكاديمي أصبح اتجاهًا عالميًا ومحليًا.

وقد أشارت بعض الدراسات إلي أن تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي يعد خطوة أساسية للإصلاح التربوي لنظام التعليم(٣)، كما أوصت أخري بإجراء دراسة حول متطلبات تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي بكليات التربية من منطلق الواقع واستشراف المستقبل(٤)، وكان من توصيات المؤتمر القومي للتعليم العالي عام ٢٠٠٠ م تطوير كليات التربية و إعادة هيكلتها لإعداد المعلم الذي يوائم الاحتياجات المستقبلية عن طريق الإرتقاء بمستواه العلمي

١- وزارة التعليم العالي، مكتب الوزير ، قرار وزاري رقم(١٥١٥) بشان إنشاء اللجنة القومية لمتابعة تنفيذ شروع تطوير الأداء الجامعي والاعتماد، ٢٠٠١، بتاريخ ٢٠٠١/١٠/٢١ .

٢- وزارة التعليم العالي، المرجع السابق، ص ١.

(3)*Figueroa، Carlos Polla; Challenges Of Higher Education in Mexico During The Nineties، Higher Education Policy، Vol.9، No.1، 1999، PP. 45-54.*

٤- موسي علي الشرقاوي: رؤية مستقبلية لتطوير كليات التربية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد(٤٨) سبتمبر، ٢٠٠٤،ص (١١٥) .

والأكاديمي مع الالتزام بالضوابط التي تنظم إنشاء مؤسسات التعليم العالي والتي تتمشي مع قواعد وفلسفة نظام الاعتماد في مصر (١).

وطالما أن نظام الاعتماد الأكاديمي كمعيار معاصر أصبح يسود معظم النظم التعليمية الحديثة بهدف تحقيق الجودة وتحسين مستوي الأداء فقد أخذت به بعض الجامعات المصرية، لتزداد الحاجة للتخطيط لتطبيق هذا النظام بالجامعات، لتعزيز سمعة وشهرة الجامعة علي المستوي العالمي فيما يتعلق بجودة تعليمها ومستواها ومعاييرها، ومتطلبات تطبيقها، إضافة إلي تحسين وتوفير نوعية وجودة العمليات والمخرجات التي تؤدي بدورها إلي تحسين مستوي التعليم بوجه عام (٢) وتخريج طلاب ذو مواصفات ومعايير معترف بها داخليًا وخارجيًا قادرين علي المنافسة والتميز، بما يواكب احتياجات سوق العمل محليًا وعالميًا.

وحتي يتم تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي بالتعليم الجامعي فلا بد من التخطيط الجيد لادارة الجودة الشاملة لتحديد المتطلبات اللازمة لذلك، وهو ما تسعي إليه الدراسة الحالية، وذلك في ضوء مدخل الجودة و الاعتماد الأكاديمي وذلك بتطوير مؤسساته و برامجه التعليمية، بشكل يواكب التقدم في كافة نواحي الحياة ثم تشخيص واقع الجامعة وكذلك المجتمع وتحليله داخليًا وخارجيًا للتعرف علي ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك الوقوف علي الفرص والتهديدات التي قد تساعد أو تعوق التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في ضوء مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي في حركته نحوا لمستقبل، ومن ثم يسلط التخطيط عدساته

---

(١) وزارة التعليم العالي، وحدة المعلومات، مكتب الوزير: وثيقة المؤتمر القومي للتعليم العالي، ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠ ، القاهرة ، ص ص ١٣ – ١٥ .

(٢) محمد شكري وزير: عالمية الرسالة كأحد معايير الاعتماد الإسلامي(دراسة حول دور الأزهر في قارة أفريقيا) ورقة عمل قدمت إلي المؤتمر السنوي الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة، ٢٠٠٥ ، ص ٤١ .

العلمية لتحديد القوي والعوامل التي تفعل فعلها في نظام التعليم الجامعي وتؤثر عليه إيجابًا أو سلبًا.

وعلي الرغم من أهمية التخطيط لادارة الجودة الشاملة في ضوء مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي وتطبيقه بالتعليم الجامعي، وكذلك التوسع الكمي الذي شهده التعليم الجامعي، إلاَّ أن هذا التوسع لم يواكبه تحسن في نوعية هذا التعليم وجودته فقد ظل محافظًا علي النمط التقليدي سواء من حيث فلسفته وأهدافه وهياكله وبنيته التنظيمية، أو من حيث محتواه، وأساليبه ونظم تقويمه. فقد أشارت بعض الدراسات إلي وجود بعض أوجه القصور في التعليم بالجامعات المصرية بصفة عامة **ومنها:**

- وجود عيوب في نظام القبول بالجامعات من حيث عدم مراعاة قدرات الطلاب واستعداداتهم وميولهم، وعدم مراعاة احتياجات المجتمع من القوي البشرية وعدم مراعاة طاقة الكليات المختلفة وقدرتها علي استيعاب الطلاب[(١)] ضآلة عدد أيام العام الجامعي وهبوطها في كثير من الأحيان إلي نصف المدة اللازمة[(٢)]، زيادة العبء الإداري المرتبط بزيادة الطلاب مما يؤثر علي العمل الإداري والتربوي وقد أدي لوجود تقصير في إدارة شئون الطلاب[(٣)].

---

(١) أحمد يونس محمود فكري: تطوير التعليم الجامعي في مضر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية ، جامعة الأزهر، ١٩٩٠ ،ص ص ٣-٤ .

(٢) حسن عبد المالك محمود أحمد: الكفاءة الداخلية لنظام التعليم بجامعة الأزهر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٨٢ ، ص ٣٣٢.

(٣) أسامة محمد شاكر عبد العليم ، محسن لبيب عبد الرازق: دراسة ميدانية لبعض المشكلات التي يواجهها طلاب الشعب المستحدثة بكليات التربية جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٢ ع (١٠٥)، يناير،ص ١٩٩.

- قلة توافر المباني والتجهيزات والمرافق المناسبة في بعض الكليات، قلة توافر وسائل اتصال فعالة بين بعض كليات الجامعة وإدارتها[(١)]، ضعف الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الجامعي بجميع مؤشراتها كزيادة أعداد المتسربين، وقلة أعداد الخريجين[(٢)]، تفتقر بعض كليات التربية إلي اعضاء هيئة تدريس ذو كفاءة علمية متخصصة ومؤهلة تأهيلاً متخصصا في بعض الشعب الدراسية بها[(٣)].

النظم الحالية للتقويم في الجامعة غير فعالة وغير كافية،غياب المعايير المنضبطة للأداء الجامعي في جميع مستوياته[(٤)].

وتأسيسًا علي ما سبق فإن مشكلة الدراسة تنبع من عدم الإلتزام بنظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي، إضافة إلي قلة توافر المعايير الواضحة والثابتة لقياس كفاءة الجامعة وتقييم الأداء بها، الأمر الذي يتطلب تخطيطا جيدًا لادارة الجودة الشاملة للتعليم الجامعي في ضوء مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي، والاستعانة بأساليبه وتقنياته في عملية التخطيط .

ويعد التعليم الجامعي – في نطاق السياسة التربوية الشاملة – أحد أهم ركائز التنمية حيث تحتل مكان الصداره في إبرازا لمواهب ، والقدرات والامكانات البشرية في المجتمع ، وهو أيضا بمثابة الأداة التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع ،

---

(١) محمد يوسف مرسي نصر: تطوير الإدارة الجامعية في ظل التوسع في إنشاء الكليات الإقليمية بجامعة الأزهر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر،٢٠٠٢، ص ص ٤-٥.

(٢) سمير حسنين بركات: تخطيط التعليم الجامعي الأزهري حتي سنة ٢٠١٠، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر ،١٩٩٠ ، ص ص ٦٢-٦٣.

(٣) رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا حول سياسات إعداد المعلم في مصر في إطار إصلاح التعليم وتطويره ، الدورة (١٩) القاهرة ،١٩٩١، ص ٩٢.

(٤) شفيق إبراهيم بلبع: حول الملامح الأساسية لتطوير التعليم الجامعي في مصر،مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي "رؤية لجامعة المستقبل" في الفترة من ٢٢-٢٤ مايو١٩٩٩، جامعة القاهرة، ص ٨٦.

وبلورة ملامحة في الحاضر والمستقبل معا وضمان طرق التطور السليم للأمة في مسيرتها نحو أهدافها في التقدم والرقي ، ويتوقف نجاح التعليم الجامعي علي مدي استجابته الفعالة للعديد من القوي والمتغيرات ، وفي مقدمتها العولمة ، والفجوة الرقمية Divide Digital الدالة علي الفرق بين من يمتلك المعلومة ومن يفتقدها والفجوة المعرفية الدالة علي الفرق بين ما نعرفه، وما ينبغي أن نعرفه والفجوة التنظيمية الدالة علي الفرق بين الأداء التنظيمي الحالي والأداء المتوقع ، وفي ظل هذا الكم الهائل من التغيرات ، كانت أهم التحديات التي يفرضها القرن الحادي والعشرين علي رسالة التعليم الجامعي تبدو بوجه خاص في إعداد أفراد قادرين علي توفير المعرفة والمعلومات المتجددة بشكل مستمر ، بالإضافة الي مهمة تحديث المعارف والمهارات بما يتواكب مع الاحتياجات المتجددة والمختلفة لسوق العمل (١).

وقد أكدت السياسة التعليمية في الدول المتقدمة علي أن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة وضمان استمرارها في التعليم هي نتاج لإدارة جيدة مخطط لها داخل الجامعة تنظر للتنظيم الجامعي علي أنه سلسلة لجودة مستمره يحددها تبني فلسفة جديدة وهو أن الكم لا أهمية له بدون الكيف وأنه يمكن الحصول علي الجودة المطلوبة بنفس الأفراد الموجودين لدينا ، إذا قدمت لهم القيادة الرشيدة تنمية للموارد المادية والبشرية، وتدعيم دور المشاركة المجتمعية، والعمل دائمًا علي توكيد الجودة والمساءلة، والتدريب المناسب ، وتوفير لهم مناخ تربوي في العمل بمعني أن الجودة تنبع من داخل الجامعة وتتم تنميتها بخلق نظم وتقنيات من جانب

---

(١) أمل محسوب محمد زناتي :الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضي الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة عين شمس ٢٠٠١م، ص ٥٣ .

المعنيين بها [(١)] فهي تعمل علي إزالة الحدود والعوائق، وتجعل سبل الاتصال مفتوحة ، وتقوم بتدريب وتعليم الموظفين ، وتشجع فرق العمل ، وتجعل الطالب هو محور الاهتمام ، كما تهتم بفعالية قاعة الدراسة وتقسيم الطلاب إلي مجموعات من أجل التحسين المستمر لتعلم الطلاب [(٢)]

ويتطلب تطوير مؤسسات التعليم الجامعي التخطيط الجيد لإدارة الجودة الشاملة وتبني بعض المداخل الإدارية الحديثة ويأتي في مقدمتها إدارة الجودة والإعتماد الأكاديمي ، والتي أصبحت ذات أهمية بالغة في ظل مجتمع القرن الحادي والعشرين ، لما لها من دور هام في إدارة محتوي التعلم التنظيمي والأصول الفكرية الخاصة بها ، حيث يقع علي عاتق تلك المؤسسات مسئولية توليد وإبتكار المعرفة المتجددة ونشرها ، من خلال التركيز علي بعض العمليات والاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق رؤيتها ورسالتها ، وتفعيل دور البحث العلمي كأداة فعالة لإنتاج المعرفة ، وتطويرها ، وتشجيع التدريس الفعال كوسيلة لنقل المعرفة للطلبة بمعني أن تصبح المعرفة مكونًا رئيسيًا لكل عنصر من عناصر العملية التعليمية.

لذا فقد سعت معظم دول العالم إلي تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم الجامعي ، وذلك من خلال تبنيها نظامًا لضمان الجودة ، وتقييم الأداء وتحسينه من خلال آليات الاعتماد التربوي والاكاديمي ، وتطبيق المحاسبية التعليمية ، وتنمية الابداع التنظيمي، وإحداث بعض التجديدات التربوية في التعليم الجامعي ، والاستخدام الأفضل للامكانيات المادية والبشرية ، لذا أصبح

---

(١) نادية محمد عبد المنعم : "اتجاهات تطوير التعليم الثانوي في انجلترا وويلز خلال عقدي الثمانينات والتسعينات" في : التعليم الثانوي عن طريق التطوير ، مجلة التربية والتعليم ، المجلد الخامس ، العدد الثاني عشر ، وزارة التربية والتعليم ، أبريل ١٩٩٨ ، ص ص ٣١ – ٣٢.

(٢) جانيس أركارو : إصلاح التعليم ـ الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، ترجمة سهير بسيوني ، القاهرة دار الأحمدي للنشر ، ٢٠٠١ ، ص ص ٢٥-٣٠.

تحقيق نوع من التعليم المتميز، وتمكين المتعلم بكفايات ومهارات حياتية متطورة تستجيب لحاجات العصر في إطار الجودة الشاملة ، أمرًا ضروريًا لمواكبة طبيعة مجتمع المعرفة ، ويحتاج تحقيق ذلك إلي إدارة فعالة تمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهلها من العمل علي المشاركة بفعالية في تحقيق وضمان الجودة(١)

ويعتبر التخطيط لادارة جودة التعليم ، وتحسين نوعيته من أبرز التطلعات في أي مجتمع ، حيث تسعي الدول علي اختلافها- منفردة أو مجتمعة- إلي تطوير نظمها التعليمية ، وتجويد مخرجاتها ، وتحسين السياسات التعليمية ، وتوفير الإمكانات والموارد الازمة لعمليات التطوير والتحسين المستمر ، وتفعيل برامج التنمية المهنية المستدامه للافراد العاملين علي مختلف المستويات ، ويتم ذلك عن طريق تدعيم الانشطة والممارسات المرتبطة بالجودة ، والتاكيد علي تحقيق مؤشرات الأداء ، والتقييم المؤسسي الشامل ، وتبني رؤية شاملة تستند إلي المعرفة والرصيد الفكري لمؤسسات التعليم الجامعي .

ويأتي البحث الحالي كمحاولة للتخطيط لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي وذلك بتطبيق مدخل إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي واجراءتها وطرقها في مثل هذه المؤسسات ، حيث تساعد علي تحقيق كفاءة العمليات الإدارية ، وجودة عملية صنع القرار، وفعالية المناهج، وكذلك فإن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي يتطلب تحسين مستوي الاداء ، وتقييم محتوي المناهج ، وتنظيم الوحدات الإدارية، واستخدام التقييم الذاتي بهدف تحقيق مستوي عال من الأداء ، بالاضافة لذلك التأكيد علي

---

(١) رونالد ليونارد : ضمان الجودة في التعليم العالي ، ترجمة : السيد البهواشي ، عالم الكتب ، القاهرة ٢٠٠٥م.

أهمية تحديد أهم العوامل التي تسهم في إدارة الجودة ، ومنها الممارسات الإدارية الجيدة، وتدعيم العلاقات الوظيفية ، والتعليم التنظيمي (١) .

إلاَّ أن المعايش لواقع مؤسسات التعليم الجامعي يجد أنه يعاني من بعض المعوقات التي قد تقف حائلاً دون تحقيق مستوي ملموس من الجودة داخله وترتبط هذه المعوقات بعدة جوانب .

أولها : البحث العلمي والذي يعاني من نقص المعرفة اللازمة لاجراء البحوث العلمية ، وغياب التعاون العلمي بين مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومؤسسات التعليم الجامعب علي المستوي المحلي والدولي.

وثانيها : خدمة المجتمع ، حيث تعاني من ضعف الربط بين بحوث أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بشأن التعليم الجامعي وخطط التنمية والانفصال الواضح بين كليات التربية وكثير من مؤسسات المجتمع .

وثالثها: التدريس حيث تعاني من نمطية المناهج الدراسية ، ويرجع ذلك إلي ضعف القدرة علي تحديد التوجه الإستراتيجي لإدارة الجودة ومدي تقدمها ، وصعوبة دمج المعرفة في سياسات واستراتيجيات مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومؤسسات التعليم الجامعي ، وضعف الثقافة السائدة داخلها ، ونقص الفهم الكامل بإدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي وفوائدهم (٢) .

---

(1)*P.liao:"Knowledge Management :Beyond Quality Assurance in Educational Institutions ASAIHL Conference On Regional Corporation ، Hong Kong،2004،pp،124-139.*

(٢) تم الرجوع إلي :

- سناء أحمد كمال: العوامل الاكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لاستاذ الجامعة : دراسة ميدانية علي كليات التربية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥م ، ص ١٧٨.
- مهني غنايم: " البحث التربوي في خدمة المجتمع العربي " مؤتمر كليات التربية في إصلاح التعليم كلية التربية بدمياط – جامعة المنصورة ، ١٢-١٣ نوفمبر ،٢٠٠٥م ، ص ٤٩٣..

لقد تزايدت في الآونة الأخيرة – مع إطلالة القرن الحادي والعشرين – ضرورة الارتقاء بجودة التعليم الجامعي والتي ترتكز علي العمل من خلال معايير ومؤشرات وممارسات متفق عليها ، والتركيز علي التعليم الجيد والاستمرارية في عمليات التطوير والتحسين المستمر والالتزام بالجودة ومتطلباتها، ويأتي الاهتمام بضمان الجودة من كونها جوهر التعليم ، لذا فإن منظومة التعليم تحتاج إلي مزيد من الجهد لتعزيز جودة التعليم الجامعي ، وتفعيل قدرته علي تطوير أدائه .

وبناء علي ما سبق فإن التخطيط لادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام مدخل الجودة والاعتماد الاكاديمي من النظم التي تحتاج لجهد كبير ، وتطوير شامل ، لأنها تعمل علي تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل وضمان الجودة في المستقبل ، فنحن نحتاج إلي تعليم نشط محفز للابتكار والإبداع ، لتحول المجتمع إلي مجتمع منتج يواجه التحديات في ظل العولمة والمنافسة الشديدة في جودة المنتج ، وهو خريج المدرسة ، أو خريج الجامعة للتفاعل الإيجابي مع مشكلات المجتمع المعاصر، وتحويله من دور المشاهد إلي دور المشارك في العملية التعليمية، وكل ذلك يفرض أدوارًا جديدة علي المؤسسات والتحول من المدرسة التقليدية إلي منظومة من الخدمات الآلية علي مستوي عالٍ من الكفاءة(١) . فكيف نصل إلي ذلك ونظم استخدام وتطبيق وتوظيف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بمصر غير مخطط لها وبحالتها الراهنة لا توفر نشاطًا تربويًا متكاملاً ؟ ومن هنا يأتي البحث الحالي محاولة للتخطيط لإدارة الجودة

---

(١) محمد محمد الهادي : معالم المدرسة الإلكترونية في المجتمع المعاصر من الوجهة التكنولوجية المؤتمر العلمي الثانوي الثامن من ٢٩-٣١ أكتوبر، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم ، كلية البنات جامعة عين شمس ، ٢٠٠١م ، ص ٢٤٠.

الشاملة داخل مؤسسات التعليم الجامعي وذلك من خلال إستخدام مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي في تطوير الأداء ، والوصول الي مستويات أعلي من الكفاءة في ظل معايير جودة الأداء التنظيمي .

وتأسيسًا علي ما سبق فإن مشكلة البحث تنبع من عدم وجود نظام للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي ، إضافة إلي قلة توافر المعايير الواضحة والثابتة لقياس كفاءة الجامعة وتقييم الأداء بها، الأمر الذي يتطلب تخطيطا لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي والاستعانة بأساليبه وتقنياته في عملية التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي، **وفي ضوء ذلك** يمكن صياغة مشكلة البحث **في السؤال الرئيسي التالي:**

كيف يمكن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في مصر في ضوء مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟ ويتفرغ عن هذا السؤال مجموعة **من الأسئلة الفرعية التالية** :

١. ما أهم التحديات العالمية والمحلية التي تواجه المجتمع المصري وانعكاساتها علي التعليم؟
٢. أهم الملامح الأساسية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة ؟ وكيف يمكن نقلها إلي مجال التعليم ؟
٣. ما المتطلبات اللازمة للتخطيط لإدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي في مصر؟
٤. ما واقع جودة التعليم الجامعي بمصر في ضوء استخدام مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟

٥. ما التصور المقترح للتخطيط لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في ضوء استخدام مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟

الأهداف:

١- التعرف علي أهم التحديات العالمية والمحلية التي تواجه المجتمع المصري وانعكاساتها علي التعليم.

٢- يهدف البحث الحالي إلي تحديد الخطوات اللازمة للتخطيط لإدارة الجودة الشاملة في ضوء تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي، و من ثم وضع خطة استراتيجية مقترحة لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي كنتاج لعملية التخطيط **من خلال**:

- ❖ التعرف علي الإطار المفاهيمي لنظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ومعاييره.
- ❖ تحديد متطلبات التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالتعليم الجامعي.
- ❖ الكشف عن واقع مستوي جودة التعليم الجامعي في ضوء مدخل ادارة الجودة والاعتماد الاكاديمي والوقوف علي الواقع الكمي والكيفي لنظام التعليم الجامعي ومبررات تطبيق نظام الاعتماد لأكاديمي وضمان الجودة.

٣- تحديد المتطلبات اللازمة لعملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي في مصر.

٤- محاولة وضع تصورمقترح للتخطيط لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

أهمية الكتاب :

تنبع في النقاط التالية :

١- للبحث أهميته في إلقاء الضوء علي أهم التحديات العالمية والمحلية التي تواجه المجتمع المصري وانعكاساتها علي التعليم وخاصة التعليم الجامعي.

٢- أن موضوع التخطيط لإدارة الجودة وصولاً إلي الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة يعد من الموضوعات الحيوية التي تستحق الاهتمام من كافة الأجهزة ذات العلاقة نظرًا لحداثة نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

٣- إمكانية إستفادة صانعي القرار في التعليم الجامعي فيما يتعلق بالجهود الرامية نحو تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالجامعة.

٤- إن البحث قد يستثير اهتمام الكاتبين والكاتبات لإجراء المزيد من الدراسات حول نظام الاعتماد وضمان الجودة في التعليم الجامعي وفي مستويات التعليم الأخري.

٥- الدعوة من خلال هذا البحث إلي محاولة التخطيط لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث والذي أصبح ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي فرضت علي قطاع التعليم عامة والجامعي خاصة.

٦- يتطرق هذا البحث إلي متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وكيفية إدارتها وعوامل نجاحها والشكل الذي يتعين أن تكون عليه المؤسسات التعليمية بكافة أبعادها وعناصرها لتتلاءم مع تلك المتطلبات ومسببات النجاح دون إغفال للمشكلات أو التحديات التي تقف في مواجهة التطبيق.

٧ - يسعي هذا البحث لتقديم تصور مقترح للتخطيط لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

منهـج الكتاب :

يستخدم البحث الحالي مدخل تحليل النظم *System Analysis Approach* بهدف التعرف علي نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بمدخلاته والتي تشمل معايير اختيار الطلاب وانتقائهم، وأعضاء هيئة التدريس، ومعايير الإدارة والتمويل ومعـايير الأهـداف والـبرامج والخطـط وطرائـق التـدريس والأسـاليب التعليميـة والعمليات و تشمل إجراءات نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ومراحله والمخرجات وتشمل عمليات إتخاذ القرار إما بالاعتماد، أو الاعتماد المشروط أو بحجب الاعتماد إذا لم تحقق معايير ومتطلبات الاعتماد، والتغذية المرتدة ، وكذلك المنهج الوصفي للوقـوف علـي الواقـع الكمـي والكيفـي لنظـام التعلـيم الجـامعي بمدخلاتـه وعملياتـه ومخرجاته والتغذية المرتدة، باعتباره المدخل الملائم لمثل هذه النوعية من الدراسات، فضلاً عن استخدام أسلوب التحليل *الرباعي* *SWOT Analysis* للتعرف علي البيئة الداخلية: نقاط *القوة* *Strengths* ونقاط الضعف *Weaknesses*، والبيئة الخارجية: الفرص *Opportunities* والتهديدات *Threats* لنظام التعليم الجامعي، بهدف الاستفادة من ذلك في وضع الخطة الاستراتيجية المقترحة لوضع تخطيط لإدارة الجودة الشاملة وصولاً إلي الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي.

مصطلحات الكتاب :

ارتكز البحث الحالي علي مجموعة من المصطلحات تمثلت في :

- **التخطيط:** *planning*

التخطيط هو عملية مقصودة تهدف إلي استخدام طرق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر[(١)].

---

١) محمد صبري حافظ والسيد السيد البحيري : مقدمة في تخطيط المؤسسات التعليمية ، القاهرة ، عالم الكتب، ٢٠٠٦، ص ٢٠ .

ويُعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل طريق أو مسار بما يكفل تحقيق هدف معين [(١)].

وُيعرف التخطيط بأنه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلي أهداف معينة، و ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة [(٢)] ، وهذا يعني أن التخطيط عملية توجيه عقلاني للتعليم في حركته نحو المستقبل، يأخذ في اعتباره القضايا المرتبطة بالتعليم في حاضرها ومستقبلها.

ويعرف التخطيط إجرائيا بأنه عملية التعرف علي أهداف ومتطلبات تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي، وتشخيص واقع نظام التعليم الجامعي باستخدام أسلوب التحليل الرباعي ومدخل تحليل النظم ، وتحديد التغييرات التنظيمية والوسائل المطلوبة في مكونات نظام التعليم الجامعي لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي من خلال آراء الخبراء ، والعمل علي إيجاد آلية للتقويم والمتابعة المستمرة .

- **الإدارة** : هي مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل علي الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوي لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية.[(٣)]
- **الجودة**: يشير مفهوم الجودة إلي جودة المنتج والخدمة ، وإلي ملامح وخصائص هذا المنتج تحمل بين صفاتها القدرة علي إشباع حاجات العميل ، ولتقييم

---

١) محمد صالح عبد الله المنيف: التخطيط المدرسي مفهومه وأهميته لمدير المدرسة واقعه في المدارس دراسة ميدانية، الرياض، ٢٠٠٠ ،ص ٤٢ .
٢) محمد منير مرسي: تخطيط التعليم واقتصادياته، القاهرة، عالم الكتب،١٩٩٨ ، ص ١٤ .
٣) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة " الأصول العملية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠٦م ، ص .٢٣

الجودة يجب أن نحدد أولاً من العميل؟ وما متطلباته وحاجاته التي ترتبط بعدد من السمات الفردية؟ وهنا فإن الخدمة التي يتم تطبيقها هي الخدمة التعليمية ، والعميل هنا هو الطالب.(١)

- الجودة التعليمية :

يقصد بالجودة التعليمية القدرة علي تحقيق الامتياز والإتقان في أداء المنظومة التعليمية ، بما يتجاوز في تدرجه مستوي الحد الأساسي المقرر له وإلي أقصي ما تبلغه إمكاناته وموارده التي تلبي احتياجات التحول في المجتمع المتقدم والتي تمكن من مسايرة روح العصر ومواجهة تحدياته ومساعدة المؤسسات التعليمية علي الاستجابة السريعة للمتغيرات العالمية والمجتمعية والتحديات المطلوبة للتميز.(٢)

- الجودة الشاملة :

أسلوب إداري يتضمن تقديم خدمة من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة للاعتماد علي احتياجات ومتطلبات متلقي الخدمة داخل وخارج الإدارة أو المدرسة وهي فلسفة لتطوير المؤسسات ترتكز علي ثقافة الجودة المستمدة من مبادئ الجودة ومشاركة الجميع

---

١) صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسين : ضمان الجودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر تصور مقترح ، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية " الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية " ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥م ص ٤٦٨ .

٢) المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي : مشروعات في تطوير التقويم التربوي لتحقيق الجودة الشاملة ، القاهرة ، ٢٠٠٤م ،ص ٢.

في التحسين المستمر بناءً علي نظام معلوماتي دقيق الهدف منه تحقيق النجاح علي المدي الطويل وتحقيق منافع لمتلقي الخدمة في المدرسة أو المجتمع(١).

- **إدارة الجودة الشاملة:** *Total quality management*

هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد علي القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل، ويعرفها جابلونسكي Jablonski (٢) بأنها تتجسد في المقاومات الثلاثة وهي :-

١-إدارة تشاركية .

٢-تحسين مستمر .

٣- استخدام فرق العمل .

- **إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم:** هي عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوي جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسات التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة (٣).

- **مدخل** *Approach* :

ويعني أسلوب أو طريقة مميزة لدراسة أحد المواضيع أو المشاكل أو محاولة معالجتها من وجهة نظر معينة

---

١) عبد الفتاح محمود سليمان : الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركات مشروعات التشييد القاهرة، اتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص .٣٨

٢) جوزيف جابلونسكي : إدارة الجودة الشاملة – تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، نظرة عامة ، ترجمة عبد الفتاح النعماني ، الجزء الثاني ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، ١٩٩٦م ، ص .٢٦

٣) لمياء محمد أحمد : استشراف مستقبل نظم الاعتماد المؤسسي للجامعات المصرية – دراسة حالة ، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة ، " الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية " ، ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥م ، الجزء الثاني ، ص ٥٦٤.

- **مدخل الجودة الشاملة** *Total quality Approach*

يري علماء الجودة أن مدخل الجودة الشاملة يعتمد علي المفاهيم التالية :

- ❖ الجودة هي تحقيق رغبات العميل.
- ❖ الجودة هي أساس القدرة التنافسية.
- ❖ الجودة شاملة لكل أجزاء وأنشطة المنظمة الواصلة إلي العميل.

أساس الجودة الشاملة هو تصميم العمليات processes بحيث تحقق منتجاتها رغبات العميل ، معتمدة علي ما يأتي من مدخلات هي مخرجات عمليات سابقة وأساس النجاح في جودة العمليات ، إدراك مفهوم سلسلة الجودة Quality chain القائم علي فكرة [مورد - عميل] أي أن كل عملية لها مورد Supplier يمدها بالمدخلات ولها عميل Customer يحصل علي مخرجاتها ، وأن كل طرف في العملية هو مورد لعملية ما وعميل لعملية أخري ، ولكي تتحقق الجودة الشاملة لابد في كل عملية أن يترابط ويتكامل عنصرا الجودة **وهما** : جودة التصميم Design . وجودة التنفيذ Implementation **والهدف هو** التحسين المستمر للعمليات والوصول إلي مرحلة منع الخطأ Zero Defect ، **ويتوقف نجاحها علي** :

- ✓ شمولها لكافة قطاعات ومستويات ووظائف وعمليات المؤسسة.
- ✓ تحليل وتصميم ، وتخطيط وتنفيذ ومتابعة أداء كل نشاط في المؤسسة .
- ✓ مشاركة وتفهم واقتناع كل العاملين.
- ✓ العمل الجماعي في فرق عمل مترابطة، الاعتماد المكثف علي تقنيات المعلومات لتحقيق آنية المعرفة وتزامن الأنشطة بدلا من تتابعها (١).

(١) علي السلمي : إدارة الموارد البشرية : القاهرة ، دار غريب ، ١٩٩٨ ، ص ٢٨٩.

نظام التعليم :

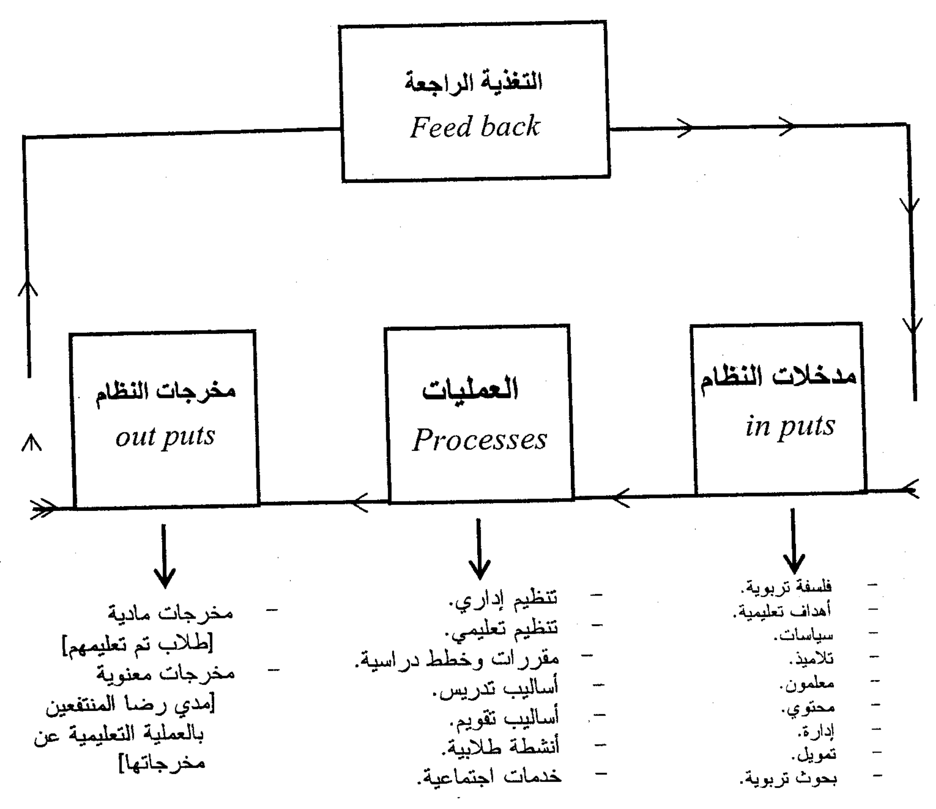
اشتق مصطلح نظام system من الكلمة الإغريقية systema والتي تعني علاقات منظمة بين وحدات أو عناصر وظيفية [1]، وقد عرفه جونسون A. Johnson بأنه كل منظم ومعقد يتشكل من أجزاء مترابطة تعمل متبادلة التأثير فيما بينها[2]، والنظام التعليمي يتفق مع غيره من النظم حيث أنه يشتمل علي مجموعة من المدخلات تدخل في عملية معينة صممت من أجل الحصول علي مخرجات معينة تحقق أهداف النظام المقررة ، وفيما يلي شكل التالي يوضح تحليل النظام التعليمي إلي مكوناته والطريقة التي يتم بها العمل داخله[3].

---

(١) رياض عارف الحيان : نظرية النظم العامة ، تعريفها - تطورها - أهدافها ومبادئها في التربية مفهوماتها الأساسية ، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، العدد ٣٢ بعد المائة ، سبتمبر ٢٠٠٠ ، ص ص ١٠٤ - ١٠٥.

(٢) جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، تقديم حسن البيلاوي الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ٢٠٠٠ ، ص ص ١٢١ - ١٢٣.

(٣) محمد يسري عثمان ومحمد موسي عثمان : " متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني التجاري في مصر" في : إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التجارة ببنها في الفترة من ١١ - ١٢ مايو ١٩٩٧، ص٣٨١ .



كل رقم (١) يوضح تحليل النظام التعليمي إلي مكوناته (١).

ومن الشكل يتضح أن المدخلات تتكون من جميع العناصر المؤثرة في النظام التعليمي سواء من داخل النظام أو خارجه ، أما العمليات فهي مجموعة الفعاليات والأنشطة التي يتم من خلالها التأثير في المدخلات وتحويلها إلي أهداف تتفق وأهداف النظام ، بينما المخرجات وهي الهدف النهائي ويقصد بها الناتج التعليمي المتمثل فيمن تم تعليمهم وإكسابهم المهارات، فضلاً عن مخرجات أخري تسمي بالمخرجات المعنوية والتي تتمثل في مدي رضا المنتفعين بالعملية التعليمية.

وأخيرًا التغذية الراجعة ويقصد بها العملية التي يتم من خلالها تقديم عناصر جديدة تضاف إلي المدخلات والعمليات والمخرجات بعد تقويم واختبار ملاءمتها ثم جمع المعلومات عن تأثير مخرجاتها في البيئة لتصبها مرة أخري علي شكل مدخلات جديدة ومن خلالها يحافظ النظام علي استمرار حالته لأنه عن طريق التغذية الراجعة يتلقي معلومات كافية عن مدي نجاح النظام في تحقيق أهدافه التي صمم من أجلها ، وبالتالي يستخدمها في معرفة أخطائه ، ويصحح بها انحرافاته ، وبالتالي يستطيع أن يطور أنشطته ونتائجه في المستقبل.

الاعتماد الأكاديمي : *Academic Accreditation:*

يعرف الاعتماد الأكاديمي بأنه هو العملية التي تعترف recognize من خلالها هيئة أوكالة بأن كلية College أو جامعة أو برنامج دراسي حقق متطلبات ومعايير ومؤهلات سبق تحديدها(١) .

ويُعرف الاعتماد الأكاديمي Accreditation بأنه المكانة أو الصفة العلمية التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي مقابل استيفاء معايير الجودة لدي مؤسسات التقويم التربوي (٢) .

وعرفه محمود عز الدين بأنه تلك العملية الخاصة بالكليات للدراسة الذاتية Self Study ومراجعة النظير الخارجي External Peer Review لتوكيد الجودة والمساءلة ، بهدف تحسين جودة المؤسسات الأكاديمية، وكذلك البرامج

1) Ingersoll، Gary M.;(2005) ; The Role of Students Performance Outcomes in Quality Assurance in Higher Education ، The 5th Conference of The College of Education ، University of Bahrain ، Kingdom of Bahrain 11th – 13th April ،Vol .4 ،p. 1077 .

2) Houghton ،Jeanne(1996); Academic Accreditation How ،What، When، and Why? Parks and Recreation ،Vol.31 ،No.2 ،Feb. ، PP.42-43.

التعليمية التي تقابل أو تتجاوز المعايير المعلنة لمنظمات الاعتماد ، وأنها تحقق رسالتها وأهدافها المعلنة[(١)].

ويعرف الاعتماد الأكاديمي إجرائيًا بأنه عملية تعترف من خلالها هيئة الاعتماد بأن مؤسسة تعليمية (كلية – جامعة)، أو برنامج تعليمي، حققت متطلبات ومعايير محددة مسبقا من قبل الهيئة، وذلك من خلال قيام المؤسسات أو البرامج التعليمية بعملية الدراسة الذاتية Self Study (التقويم الذاتي)، ثم مراجعة النظير الخارجي External Peer Review، بمشاركة من المسئولين عن المؤسسة أو هيئة الاعتماد ، بهدف النهوض والارتقاء وضمان جودة المؤسسات أو البرامج التعليمية بالجامعة ، وإيجاد آلية للتقويم والمتابعة المستمرة .

ومما تجدر الاشارة إليه أن هناك بعض اللبس في بعض الكتابات العربية فيما يتعلق بفمهوم الاعتماد الاكاديمي من حيث أنه يقصد به الاعتماد البرنامجي (التخصصي) ، وهو ما لم تشر اليه أي من الدراسات الأجنبية - علي حد علم الكاتب -ومن ثم كان لابد من الإشارة إلي ذلك وتوضيح أنه يقصد بالاعتماد الأكاديمي الاعتماد بوجه عام بأنواعه المؤسسي والتخصصي (البرنامجي) وكذلك المهني ، وهوما تشير اليه العديد من الدراسات الاجنبية [(٢)]، حيث يري الكاتب أن صفة الأكاديمية للاعتماد تصبغه بالصبغة العلمية ، وهو المفهوم الذي سارت عليه الدراسة .

---

١) محمود عز الدين عبد الهادي (٢٠٠٥): مرجع سابق، ص ١٥٥.

2) *Alderman، Geoffrey (2005) Can Quality Assurance Survive The Markets? Accreditation and Audit at The Crossroads ،Higher Education Quarterly ، Vol. 59 ، No4 ، Blackwell Publishing Ltd ، USA October ،P. 316.*

الفصل الثاني

التحديات العالمية والمحلية التي تواجه المؤسسات التعليمية بمصر

تمهيد :

تواجه مصر وهي تخطو نحو القرن الحادي والعشرين- العديد من التحديات العالمية والمحلية ، والتي تجعل من تطوير التعليم خيارًا استراتيجيًا لا بديل عنه (١) فقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين ثورات ثلاث غيرت شكل العالم ومجري التاريخ وهي: ثورة العلم والتكنولوجيا والاتساع المذهل لشبكة المعلومات "الإنترنت" وثورة المواصلات التي تكاد تلغي البعد المكاني، وثورة الاتصالات باستخدام الأقمار الصناعية التي تكاد تلغي البعدين المكاني والزماني.

وفي الوقت نفسه شهد العقد الأخير من القرن العشرين نهاية الحرب العالمية الثالثة دون قتال عسكري ومعها الحرب الباردة بين الغرب والعالم الشيوعي، وذلك بانهيار المعسكر الشيوعي وتساقط دوله لتنضم إلي الغرب وتحاكي نظمه وتتبني قيمه وعقائده (٢).

ومن ثم أصبح العالم يعيش فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني وقد نتج عنها تحرير التجارة في ظل إتفاقية الجات وظهور التكتلات الاقتصادية،

---

(١) حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩٧ ، ص٣٢.

(٢) أحمد فؤاد رسلان: " مصر وتحديات القرن الـ٢١" ، قضايا وآراء، جريدة الأهرام، القاهرة ، مؤسسة الأهرام ، ٢٠٠٠/٢/١٣، ص١٠.

والثورة الديموقراطية التي تسمح بالمشاركة السياسية للشعوب في تقرير مصيرها، وكذلك عولمة القضايا والمشكلات العالمية "كالتلوث البيئي والعنف والمخدرات" .

إننا نواجه متغيرات عالم جديد، وعلينا أن نقبل التحدي والمنافسة بين دول العالم والتي تحكمها المصالح الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ونواجه أيضًا تحديات محلية، ومما لا شك فيه أن كل هذه التحولات والمتغيرات العالمية ستلقي بظلالها وتأثيراتها علي سياسة التعليم في كافة الدول سواء المتقدمة منها أم المتخلفة، بحيث تستدعي معها أن تواكب سياسة التعليم التطورات العالمية المتلاحقة، وأن تقوم بإعادة النظر في شكل ومضمون النظام التعليمي، بحيث تجعله قادرًا علي التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية المستجدة، وحتي يصبح التعليم أحد مداخل التنمية البشرية في عصر أو مجتمع المعلوماتية(١) ، ومن هنا لا بد من إعادة صياغة الشخصية المصرية في ظل نظرية تربوية تبني إيجابيات هذه الشخصية وتتخلص من السلبيات التي تعوق تطورها ونموها، إذا أرادت أن تحتفظ لنفسها بالمكان اللائق بين الأمم والشعوب (٢).وعلي الرغم من المحاولات العديدة لعمليات إصلاح تطوير التعليم، إلاَّ أن هناك العديد من المؤشرات التي توضح العديد من جوانب القصور المختلفة بالإضافة إلي التغيرات المجتمعية التي حدثت

---

(١) تم الرجوع إلي::
- عبد الخالق فؤاد وخالد قدري إبراهيم: " تفعيل سياسات التعليم الثانوي لدول العالم المعاصر في ضوء العولمة "، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني عشر ، القاهرة ، معهد الدراسات التربوية ، أكتوبر ١٩٩٨، ص١١١.
- مجلس الوزراء : وثيقة مصر والقرن الحادي والعشرين، "كلمة السيد الرئيس محمد حسني مبارك في افتتاح مشروع توشكي" ، الأهرام الاقتصادي ، العدد ١١٤، القاهرة ، مؤسسة الأهرام ، يوليه ١٩٩٧، ص٨.
- ميادة فوزي الباسل : الاتجاهات الحديثة في الدراسات المستقبلية وأثرها علي تطوير التعليم ، بحث غير منشور ، كلية التربية بدمياط ، ١٩٩٧ ، ص ص ٦ – ٨ .

(٢) محمود متولي:"مصر وتحديات القرن الـ ٢١ قضايا تاريخية "، مجلة كلية التربية ببورسعيد ، العدد الثامن ، يوليو ١٩٩٦، ص ص -١٣ ١٤

في المجتمع سواء من الناحية السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية وما يرتبط بذلك من اقتصاديات السوق والتكتلات الاقتصادية والعولمة وبطبيعة الحال لا يمكن معالجة تحديات اليوم والغد بنمط إدارة الأمس أو بالإدارة التقليدية، وتعد إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي أحد مداخل الإدارة المعاصرة التي يمكن تبنيها في مجال التعليم سعيًا لرفع جودته وجودة مخرجاته وتهيئة موارد بشرية فاعلة تهيئ الأساس في تكوين قاعدة علمية وثقافية وفنية واجتماعية واقتصادية قوية ومتكاملة (١) وذلك علي اعتبار أن المدرسة منظومة عمليات تتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات وأن أي قصور في فاعلية خريجيها كمدخلات بشرية في مراحل تعليمية لاحقة سيؤثر سلبًا علي كفاءة وعمليات هذه المراحل وعلي خريجيها، ومن ثم فإن هذا الفصل يتناول بشيء من التفصيل، أهم التحديات التي تواجه مصر في القرن الحادي والعشرين **وقد تضمنت**:

أولاً: التحديات العالمية وتتمثل في : العولمة وما تفرضه من تحديات مثل :

تحديات سياسية، تحديات اقتصادية ، تحدي معايير الجودة، تحدي ثورة التكنولوجيا (تكنولوجيا المعلومات والإنترنت) ، تحديات ثقافية .

ثانيًا: التحديات المحلية ولعل **من أهمها**: تحديات تنموية ، تحدي الانفجار السكاني ، تحدي التلوث البيئي، تحدي التطرف والعنف .

أولا: التحديات العالمية: العولمة *Globalization*

من أكثر العناوين والقضايا حضورًا واهتمامًا علي النطاق العالمي الواسع وتعود بدايات استخدام مصطلح العولمة إلي كتابين صدرا عام ١٩٧٠ الأول لمارشال ماك لوهان ، عالم الاجتماع الكندي "حرب وسلام في القرية الكونية

---

(١) أحمد سيد مصطفي : إدارة الجودة الشاملة في التعليم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مرجع سابق ، ص ٣٦٤ .

"والثاني "أمريكا والعصر الإلكتروني" لمستشار الأمن القومي في عهد الرئيس الأمريكي كارتر[1] وهي تعني الأمركة وتشير إلي التشابك بين الاقتصاد والإعلام وفي آخر تفسير لها عبر لجنة اليونسكو- التنميط uniformalisation أو التوحد unifisation والتنميط الثقافي للعلم يتم من خلال شبكة الاتصالات العالمية الجبارة وهيكلها الاقتصادي الإنتاجي بعماده المتمثل في شبكات نقل المعلومات والسلع وتحريك رؤوس الأموال [2]، ويمكن تعريفها بأنها العملية التي من خلالها تصبح شعوب العالم متصلة ببعضها في كل أوجه حياتها ، ثقافيًا واقتصاديًا وسياسيًا وتقنيًا وبيئيًا [3].

وقد تضافر علي اتساع ظاهرة العولمة عدة عوامل أو مسببات، **يمكن إيجازها فيما يلي** [4] :-

- ✓ ثورة تكنولوجيا المعلومات .
- ✓ التكتلات الإقليمية .
- ✓ اتفاقية الجات.
- ✓ التحالفات الاستراتيجية.
- ✓ الشركات العالمية متعددة الجنسية وعابرة القارات .
- ✓ معايير الجودة العالمية .
- ✓ تزايد حركة التجارة والاستثمارات العالمية.

---

(١) مصطفي دسوقي كسبة: " العولمة الثقافية وأثرها علي التنشئة الاجتماعية في العالم الإسلامي" ، مجلة الوعي الإسلامي، العدد ٣٩٨، الكويت ، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ، فبراير، ١٩٩٩، ص٥٩.

(٢) مصطفي عبد الغني: الجات والتبعية الثقافية، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٩، ص ص ٧٢-٧٣.

(٣) جورج لودج : إدارة العولمة، عرض محمد رؤوف حامد ، سلسلة كراسات عروض، المكتبة الأكاديمية القاهرة، ١٩٩٩، ص١٢.

(٤) أحمد سيد مصطفي : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ١٩٩٩ ، ص ص ١١ – ١٢ .

وفيما يلي أهم التحديات التي تفرضها العولمة:

أ- التحديات السياسية :

إن النظام العالمي يعني نسقًا تتحدد من خلاله العلاقات بين شعوب الأرض ويمكن القول بأن مثل هذا النظام وجد منذ الأزمنة القديمة، فشعوب الأرض مختلفة وقد طورت لنفسها أنظمة سياسية ذات معالم واضحة ودخلت مع بعضها في شبكة من العلاقات تنوعت بين قطبي التعاون والصراع، وبعد انتهاء الاستعمار الأوروبي بمعناه التقليدي، وظهور الدول المستقلة حزبيًا والتقدم الهائل في كل المجالات وخصوصًا في مجال الاتصالات وبروز الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة كقطبين رئيسيين عمل كل منهما علي استمالة أكبر عدد من بلدان العالم إلي معسكره وظهور ما يعرف بالمعسكر الغربي، والمعسكر الشرقي ، بالإضافة إلي قطب ثالث ملحق هو ما يسميه الغرب (العالم الثالث) (١) ، وجميع القضايا سواء كانت اقتصادية أو ثقافية وكل ما يتفرع من قضايا البشرية ، إنما تتمحور حول العلاقة بين هذه الأقطاب الثلاثة، وفجأة تسقط هذه المعادلة مما يجعل وضع التوازن الدولي الذي اتصف به القرن العشرين غير قائم (٢)

وتصبح الرأسمالية العالمية هي سيدة الموقف بعدما كسبت ما كان يعرف في الأدبيات السياسية باسم الحرب الباردة بين الشرق والغرب وبدأ العالم وكأنه أخذ بنظام عالمي أحادي القطبية، وبعد أن أصبحت الولايات المتحدة هي القوة العظمي الوحيدة في العالم، مما حدا البعض إلي اعتبار العولمة مرادفًا للأمركة بمعني

---

(١)مصطفي عمر التتر : الهوية الثقافية العربية والتعليم العالي، في الوطن العربي في ظل العولمة، " التعليم العالي والبحث الجامعي وتنشئة العقل العربي "، الفكر العربي، بيروت ، معهد الإنماء العربي، العدد ٩٧، ١٩٩٩ ، ص٧.

(٢) أشرف غربال: نحن والعمالقة : هل من سبيل لمعاملة منصفة، في : أسامة الباز (محرر) مصر في القرن الـ ٢١ ، ط١ ، القاهرة ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ص٢٤١.

سعي الولايات المتحدة إلي إعادة صياغة النظام العالمي طبقًا لمصالحها وتوجهاتها وأنماط القيم السائدة فيها (١)، وتجلي ذلك في قضايا ومناطق مختلفة. فبغير تفويض من أي طرف دولي، قررت أن تقوم بدور الزعيم الأخلاقي الكوني فهي حامية الديموقراطية والمدافعة عن حقوق الإنسان، ويلاحظ ازدواجية المعايير في حالات تصدي الولايات المتحدة لمخالفة الحكومات، حيث تتغاضي عن مخالفات الدول التي تربطها بها مصالح إستراتيجية وأبرزها إسرائيل وتركز علي الدول الأخري (٢).

وليس من قبيل المصادفة أنها تكاد تكون الشريك الدائم في النزاعات الثنائية بين الدول ويتضح ذلك من حرب الخليج الثانية حيث كسبت في هذه الحرب ١٤ مليار دولار بالإضافة إلي إيجاد فرص عمل للأمريكيين (٣).

هذا وقد أفرز هذا التحول في هيكل النظام الدولي تطورات عدة من منظور العولمة **يمكن إيجازها علي النحو التالي** : -

أ -التحول إلي التكتلات الاقتصادية الكبري، حيث لم تعد الدولة القومية قادرة علي القيام بفاعلية بوظائفها الاقتصادية التقليدية، كما أن الشركات متعددة الجنسيات وعابرة القارات لم تعد قادرة إلي حد كبير علي التنافس في شكل فردي نظرًا لبروز مراكز صناعية وتجارية جديدة تتنافس بقوة مع المراكز الصناعية والتجارية الغربية(٤)

---

(١) أسعد ملي : الرأسمالية علي أعتاب القرن الحادي والعشرين (التكيف المشروط)، مجلة دراسات مستقبلية، العدد الرابع ،أسيوط، مركز دراسات المستقبل، يناير ١٩٩٩، ص ١٥١.

(٢) السيد يسين : العولمة والطريق الثالث، القاهرة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، ١٩٩٩، ص ص ٦١ -٦٣.

(٣) محمد رؤوف حامد: "إصلالة عولمية علي الدول النامية"، جريدة الأهرام ، القاهرة، مؤسسة الأهرام، ٩ يوليو ، ١٩٩٩، ص ١٠ .

(٤) عماد جاد: نهضة مصر والنظام الدولي – المواجهة أم المناورة ، " طبيعة النظام الدولي الجديد - نحو رؤية لتوظيف البعد الدولي في خدمة مشروع النهوض الوطني " ، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، الأهرام، ١٩٩٩، ص ص ١٤-١٥.

ب- تزايد المشكلات العالمية العابرة للحدود وتصاعد حدتها، مثل مشكلات المخدرات، وجرائم غسيل الأموال، والهجرة غير المشروعة، والتطرف والعنف وتلوث البيئة، والأمراض الفتاكة [١].

جـ- تنامي دور المجتمع المدني العالمي [المنظمات الدولية غير الحكومية]وهي عبارة عن هيئات أو اتحادات دولية مستقلة عن الحكومات وعادة ما يكون لها فروع وأعضاء في العديد من دول العالم، وتركز اهتماماتها وأنشطتها علي قضايا مهنية أو قضايا أخري ذات طابع عالمي مثل حقوق الإنسان، وحماية **البيئة، وتحقيق السلام، ومراقبة الانتخابات، ومساعدة اللاجئين وضحايا الحروب والكوارث**[٢].

د- تفاقم مشكلات العالم الثالث، إن السمة الجديدة للنظام العالمي الراهن هي ذلك الانقسام ما بين شمال رأسمالي صناعي وجنوب تتزايد مؤشرات تبعيته وتهميشه[٣] وقد ذكر تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٩ أن الفجوة في الدخل بين أغنى خمس سكان العالم وأفقر خمس سكانه قد ازدادت قياسًا بمتوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، حيث بلغت ٧٤ إلي ١ بعد أن كانت نسبتها ٢٠ إلي ١ في آخر عام ١٩٦٠ [٤] **ويمكن القول أن** أخطر التحديات السياسية، ما برز في ميدان العلاقات الدولية، حيث أصبح حق

---

(١) لجنة إدارة شئون المجتمع العالمي : جيران في عالم واحد ، نص تقرير لجنة إدارة شئون المجتمع العالمي، ترجمة مجموعة من المترجمين، عالم المعرفة ، العدد ٢٠١، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سبتمبر ١٩٩٥ ، ص ٣٧.

(٢) كريم أبو حلاوة : إعادة الاعتبار لمفهوم المجتمع المدني، مجلة عالم الفكر ، العدد الثالث، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثالث ، يناير / مارس ، ١٩٩٩ ، ص ١١.

(٣)عبد المنعم سعيد: العرب والنظام العالمي الجديد ـ كراسات إستيرتيجية، الأهرام، العدد ٣، القاهرة مطابع الأهرام ، ١٩٩٥، ص ١٥.

(٤) سيليفيا النقادي: " في تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة"، الأهرام، القاهرة، مؤسسة الأهرام ١٩٩٩/٩/٥.

التدخل، سواء لأسباب سياسية أو لأسباب إنسانية يفرض فرضًا علي بعض الدول من خلال تحكم الولايات المتحدة ، وسيطرتها علي مجلس الأمن الدولي، باسم الشرعية الدولية (١) ، وقد ازداد هذا التحكم بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر حيث زادت الهيمنة الأمريكية علي بعض البلدان لتسهيل الدور الأمريكي في قمع ما أسمته الإرهاب ولتحقيق مآرب أخري بحجة مواجهة هذا الإرهاب وهو ما اتضح علي وجه الخصوص في باكستان وبعض بلدان آسيا الوسطي المجاورة لنفط بحر قزوين، من ناحية أخري **استغلت هذه الأحداث لتهديد بعض البلدان مثل السودان واليمن والصومال والعراق وسوريا** (٢).

وفيما يتعلق بالسياسة الأمريكية إزاء الصراع العربي الإسرائيلي **فيمكن القول أن** تلك السياسة مع ما شهدته من لا مبالاة واضحة إزاء الانتهاكات الإسرائيلية للحقوق الفلسطينية العربية قبل أحداث سبتمبر ٢٠٠٠، ومن ثم انحياز أمريكي لإسرائيل فإنها عقب تلك الأحداث انتقلت إلي مرحلة جديدة وهي مرحلة تطابق السياسة الأمريكية مع الإسرائيلية، ونتيجة للتعاطف مع الموقف الأمريكي ضد الإرهاب، فقد اتسع نطاق حملة الإعلام الأمريكي ضد العرب والمسلمين وكشفت هذه الأحداث عن التحيزات الموجودة في العالم الغربي تجاه القضايا العربية مطالبة أمريكا للبلدان العربية بإعادة منهجة النظام التعليمي. وإجراء تعديلات تكون مسايرة لفكر الأمريكان وهيمنتهم والرغبة في التدخل في الشئون الداخلية لتحقيق مصالحها ، وهذا ما اتضح بعد سقوط بغداد وبعدما أعلن عن عقود (المقاولات) التي بدأت تنهال علي الشركات الأمريكية للمساهمة في إعادة

---

(١) السيد يسين : العولمة والطريق الثالث ، مرجع سابق ، ص ١٥٧ .
(٢) عمرو هاشم ربيع: " الولايات المتحدة والمسألة الديموقراطية" ، دراسات سياسية ، الأهرام، القاهرة مركز الدراسات السياسية الإستراتيجية، ١٥ مارس ٢٠٠١، ص ١٤.

إعمار العراق وكان من بينها العقد الرابع في الترتيب العددي الذي حصلت عليه شركة تسمي الشركاء الدوليون للإبداع ومقرها واشنطن وحصلت هذه الشركة بموجب هذا العقد علي مبلغ ٦٢ مليون دولار مقابل تطوير النظام التعليمي للمرحلتين الابتدائية والثانوية ، وطلب من الشركة تطوير هذا النظام التعليمي بحيث يضع الأساس لخلق ممارسات واتجاهات معينة في نفوس الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور بحيث تتوافق مع مصالحها في المنطقة [١].

التعليم في ظل التحديات السياسية :

إذا كان النظام التعليمي هو أحد الأنظمة التي تشكل ملامح أي مجتمع من المجتمعات، بتجاورها وتفاعلها وتأثيرها وتأثرها بغيرها من النظم، فلابد من التأكيد أيضًا علي أن النظام التعليمي نظام تابع، بمعني أن أي تغيير أو تطوير حقيقي يحدث فيه، يظل مرهونا بالتغيرات أو التطورات التي تحدث في مجمل النظام الاجتماعي، والتي ترتبط بدرجة كبيرة بالإدارة السياسية في أي مجتمع [٢] وبالتالي فاختلاف المجتمعات من حيث ثقافتها ونظمها السياسية، وأساليب إدارة مواردها الاقتصادية يؤثر بشكل مباشر علي القيم والنظم التربوية التي تحدد طبيعة الأدوار الاجتماعية للأفراد، وهو ما يجب انعكاسه في كل مؤسسات التنشئة الاجتماعية مثل المدرسة والأسرة، فالأسرة في المجتمع التقليدي هرمية يتحدد فيها لكل فرد مهمته ودوره، وفق خط تعليمات رأسي من أعلي لأسفل، حيث العلاقة هنا ذات طابع أوامري بين الأب والأبناء، علي عكس هذا في المجتمعات

---

(١) أمينة شفيق : "كيف تري أمريكا العرب" ؟ ، القاهرة ، جريدة الأهرام ، القاهرة ، مؤسسة الأهرام، مايو ٢٠٠٣ ، ص ١٠ .

(٢) عبد الفتاح تركي ومحمود أبو زيد: " أزمة النظام التعليمي المصري بين التراثية والتغريب"، في : عماد صيام (محرر) تعليم الحق - حق التعليم ، القاهرة، مركز الدراسات والمعلومات القانونية لحقوق الإنسان، ١٩٩٧، ص ٥٨.

الديموقراطية والمنفتحة حيث تأخذ العلاقات شكل خط أفقي، بمعني أنها قائمة علي التشاور.

وكذلك بالنسبة للمدرسة في المجتمع التقليدي، حيث يتم التعليم وفق أساليب التلقين والحفظ دون التفكير والإبداع، بجانب التعامل مع الطلاب منذ صغرهم باعتبارهم كتلة صماء متجانسة. فالتلميذ أو الطالب المثالي في تصور المدرسة هو ذاك الشخص الذي يبدي اهتمامًا بالدراسة وتفرغًا لها وتقبلاً لما فيها وهو أيضا الذي يحترم المسافة بينه وبين أساتذته ، ويبدي الطاعة لتوجيهاتهم والإمتنان لهم ، وهو ما يعني التعامي عن التمايزات الخاصة بالثراء الثقافي والفكري واللغوي لأسر هؤلاء الطلاب، واللذين يحملونه معهم عند دخولهم المدرسة(١).

وإذا كان عصر المعلوماتية سوف يسود القرن المقبل ويتصارع الإبداع وعدد المبدعين والعلماء، فلا بد من تعديل النظام السياسي والممارسات الاجتماعية والثقافية لإتاحة المناخ الملائم والمناسب لتمكين المبدعين من ممارسة إبداعهم فالنظام السياسي الحافز الديمقراطي المؤمن بدور العلم والحرية والعدالة والشفافية والذي يتيح تعدد مصادر المعرفة وسهولة انسياب المعلومات (٢)، لأن الديمقراطية تعتبر نوعًا من الحق السياسي للشعوب، وهي ثقافة وفكر وسلوك وهي في مجتمعنا تحتل مكانة محدودة في منظومة الوعي الاجتماعي والسياسي حيث توجد قيود فعلية علي تداول السلطة سلميًا بين الأحزاب في ضوء احتكار حزب واحد [الحزب الديموقراطي الحاكم] للسلطة يمثل في الواقع أداة للسيطرة الحكومية أكثر من كونه

---

(١) حسن البيلاوي : " البعد الثقافي وتكافؤ الفرص التعليمية " ، في : عماد صيام (محرر) ، تعليم الحق – حق التعليم ، القاهرة ، مركز الدراسات والمعلومات القانونية لحقوق الإنسان ، ١٩٩٧، ص ٥٠.

(٢) عبد الرزاق عبد الفتاح: "العلم والتكنولوجيا في مصر" في: مصر في القرن ٢١، مرجع سابق ص١٥٥.

أداة للتعبير، مما يؤثر سلبًا علي المشاركة السياسية حيث أن نتيجة الانتخابات معروفة سلفًا، والتوازن السياسي محسوم مقدمًا لصالح أحد الأحزاب(١).

ومن ثم فإن تطوير التعليم تطويرًا حقيقيًا يتطلب البحث العلمي والمؤازرة السياسية، والعمل التعاوني من جميع فئات المجتمع، كي ينتج أفرادًا يجيدون الاختلاف لا الإنصياع، والإقتناع لا الإنطباع، والتجديد لا الترديد، لتكوين جيل مبدع يبتعد عن آليات الحفظ والتلقين ويقترب من التفرد، وذلك للصمود في ساحة المنافسة المحلية انطلاقًا إلي العالمية(٢).

ب- التحديات الاقتصادية:

يمكن القول إجمالاً أن الاتجاهات الاقتصادية العالمية تحددت معالمها في أبعاد ثلاثة تمثل الأضلاع الثلاثة لمثلث الاتجاهات الاقتصادية العالمية، وفيما يلي شكل يوضح مثلث الاتجاهات الاقتصادية العالمية(٣).

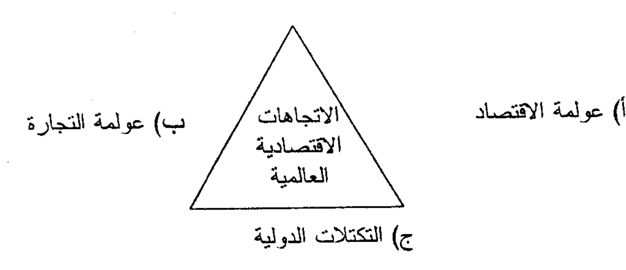
---

(١) زينب عبد العظيم : صندوق النقد الدولي والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية - جوانب سياسية دراسة للإصلاح الاقتصادي في غانا وشيلي، الأهرام الاقتصادي، القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ١٤٣، ديسمبر ١٩٩٩، ص ١٧١.

(٢) تم الرجوع الي:-

- وزارة التربية والتعليم : مدرسة المستقبل ، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٦، ص٩.
- وزارة التربية والتعليم : مبارك والتعليم - المشروع القومي لتطوير التعليم، الفصل السابع ، القاهرة ، قطاع الكتب، ١٩٩٩ ، ص١٢١.

(٣) فريد عبد الفتاح زين الدين: فن الإدارة اليابانية- حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق،الزقازيق ، ظافر للطباعة، ١٩٩٨ ص ص ١٨-٢٠.



شكل رقم (٢) يوضح الإطار العام لمثلث الاتجاهات الاقتصادية العالمية

أ- عولمة الاقتصاد ، وهذا يعني :

- **أن العالم أصبح قرية صغيرة .**
- لم تعد اقتصاديات الدول بمعزل عن بعضها البعض
- لا يتشكل اقتصاد الدولة بمعزل عما يحدث من تغيرات اقتصادية عالمية .
- إنتقال اقتصاد الدولة من المحلية إلي العالمية.

ملامح عولمة الاقتصاد والأساليب التي ساعدت عليها :

- إنفراد الولايات المتحدة الأمريكية بسيطرتها العالمية بعد إنهيار الاتحاد السوفيتي، وبدأت الهرولة نحو التخصصية لتنفض حكومات الدول يدها عن إدارة منظماتها الاقتصادية ولتعود إلي دورها التقليدي أنها تحكم ولا تملك تنظم ولا تدير.
- سيطرة الشركات متعددة الجنسيات "عابرة القارات" وازدياد نفوذها وسطوتها علي الساحة الاقتصادية العالمية، وهي شركات لها مركز رئيسي يقع في دولة معينة وتدير عملياتها الانتاجية والتسويقية تكامليًا في دائرة تشمل- بالإضافة إلي مركزها الرئيسي بالدول الأم - عددًا من الفروع

الخارجية، وبعض هذه الشركات تفوق موازنتها الموازنة المالية لعدد من الدول النامية[(١)].

ب- عولمة التجارة :

ويعني هذا البعد أن التجارة التي تقوم بين الدول لم يعد يحكمها فقط اتفاقات ثنائية، بل أصبحت تحت الإطار العالمي ، فقد حدث أخيرًا تزايد ملحوظ في حجم ونطاق التجارة العالمية، كما برز اتجاه عالمي متصاعد نحو التحرير الكامل للتجارة العالمية التي دخلت مرحلة الانفتاح التام، وغير الخاضع للقيود أو التحكم وذلك بعد توقيع اتفاقية الجات Gatt ثم تحويلها إلي شكل تنظيمي أطلق عليه منظمة التجارة العالمية، اعتبارًا من ١/١/١٩٩٥م .

وهي أهم مؤسسة من مؤسسات العولمة الاقتصادية، ويشكل إنشاؤها منعطفًا في التاريخ الاقتصادي العالمي، ورغم أن منظمة التجارة تنسق عملها وسياستها مع بقية المؤسسات العالمية، إلاَّ أنها هي الجهة الوحيدة التي تتولي إدارة العالم تجاريًا[(٢)] ، **وذلك من خلال تطبيق مبادئها التي تقوم علي :-**

- **مبدأ عدم التمييز** : ويعني هذا عدم التمييز بين الدول الأعضاء أو منح رعاية خاصة لإحدي الدول علي حساب الدول الأخري بحيث يتساوي الجميع في ظروف المنافسة بالأسواق الدولية .
- **مبدأ الشفافية :** ويعني هذا المبدأ وضوح القوانين والتعليمات والشروط التي تنظم التجارة الدولية لدي الدول التي تتعامل مع تلك الدولة.

---

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية ، مرجع سابق، ص ٢٩.
(٢) عبد الخالق عبد الله: "العولمة ـ جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها"،في : العولمة ظاهرة العصر مجلة عالم الفكر، المجلد ٢٨، الكويت، المجلس الوطني للثقافة للفنون والآداب، ديسمبر ١٩٩٩، ص ٧١.

- **مبـدأ المفاوضـات التجاريـة :** ويعني أن المنظمـة لا تملـك سـلطة الإجبـار في التنفيذ أو الالتزام وعدم الإخلال بهذه الاتفاقية.
- **مبدأ المعاملة التجاريـة التفضيلية :** ويعني ذلك منح الدول النامية فرصًا وعلاقات تجارية تفضيلية.
- **مبـدأ التبادليـة**: ويعني المعاملـة بالمثـل لكـل دولـة حصلـت علـي تخفيض للتجارة من القيود أن يقابله تخفيض معادل في القيمة من الجانب الآخر حتي تتعادل الفوائد التي تحصل عليها كل دولة(١).

أهم تحديات الجات :

- تقتضـي اتفاقيـة الجـات بتحريـر تـدريجي للتجـارة العالميـة بمـا في ذلـك تجـارة الخـدمات كالمصـارف، والتـأمين، والسـياحة، والنقـل والاتصـالات، والمقـاولات، والاستشارات، والتدريب حيث تقضي الاتفاقية بتحرير القيود الداخلية التي تفرضها كل دولة عضو على عمل الشركات الأجنبية بها.
- تستلزم الـدول الأعضـاء ومنهـا الـدول العربيـة خـلال السـنوات العشر القادمـة بإجراء تخفيضات جمركية تدريجية علي ما يصدر إليها من سلع سواء كانت مستلزمات إنتـاج أو سلع تـامة الصنع، وهذا سيؤثر سلبًا علي السوق المحلي الذي سيواجه بواردات منافسة سعرًا وجودة.
- تقضي الاتفاقيـة بإلغـاء إجراءات الدعم والحمايـة التي تكفلهـا الـدول الأعضـاء للأنشطة الاقتصـادية التي تمـارس بهـا، وهـذا بـلا شـك سيترتب عليـه زيـادة في أسعار واردات الدول النامية من السلع الغذائية(٢).

---

(١) أحمد حسن البرعي والسيد راشد: الجات ومستقبل العمالة في مصر - دراسة تحليلية لقطاع الغزل والنسيج، الأهرام الاقتصادي، العدد ١٣٦، القاهرة ، مؤسسة الأهرام، ١٩٩٩، ص٤٤.
(٢) فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية ، مرجع سابق، ص ٣١.

- وفقًا لأحكام الجات سيلغي نظام الحصص الذي يكفل نصيبًا من صادرات سلع معينة تنتجها دولة معينة إلي سوق دولة أخري، وتحل بدلاً منها منافسة حرة ضارية.
- تحتفظ الإدارة الأمريكية بفرض عقوبات من جانب واحد علي البلدان التي لها ممارسات تجارية لا تتوافق مع المصالح التجارية للولايات المتحدة، حيث يجري الكيل بمكيالين "فحرية التجارة" شعار مقدس طالما يتوافق مع المصالح التجارية لتلك البلدان .. ويرفضون "الحمائية" التي تمارسها بعض الدول النامية. ولكن الإجراءات الحمائية تصبح ضرورية، عندما يريدون معالجة العجز في الميزان التجاري (١).

ج- تحدي التكتلات الدولية الاقتصادية :

يمكن القول أن العالم أصبح عالم التكتلات الاقتصادية، وأصبحت هناك حربًا بين هذه التكتلات وبعضها البعض، وظهرت تلك الحرب التجارية بين أوروبا القارة التي اتجهت نحو الوحدة الاقتصادية وبين أمريكا الدولة العملاقة التي تقاتل علي الأسواق وتتحسب لمنافسة العملاق الاقتصادي الياباني (٢). وفيما يلي أهم تلك التكتلات(٣) :-

- **الاتحاد الأوروبي**: تطورت السوق الأوروبية المشتركة التي تكونت من ١٢ دولة في ١٩٧٩ إلي الاتحاد الأوروبي في ١٩٩٣/١/١ يضم ليس فقط دولاً غربية بل أيضًا دول أوروبا الشرقية وهذا يعني الزيادة في التعاملات التجارية بين

---

(١) محمود عبد الفضيل: مصر ورياح العولمة، العدد ٥٨٥ ، القاهرة، دار الهلال، سبتمبر ١٩٩٩، ص ٢٢٠.
(٢) أحمد سيد مصطفي : المدير في عالم متغير : القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ٩١ - ٩٢.
(٣) فريد عبد الفتاح زين الدين: فن الإدارة اليابانية ، مرجع سابق، ص ص ٤٧ - ٤٨.

دول هذا الاتحاد، مع تقليص صادرات الشركات العربية لدوله باستثناء البترول، وقد تم الاتفاق علي توحيد العملة واسمها اليورو Euro .

- **السوق الأمريكية الشمالية** : سعت أمريكا إلي تشكيل تكتل اقتصادي في بداية ١٩٩٤ وهو المعروف باسم NAFTA ، وهو يغطي قارة أمريكا الشمالية لتضم أسواق كندا والولايات المتحدة والمكسيك في سوق واحدة كبيرة بمساحة ٥٠٠ ميلاً مربعًا تضم ٣٦٠ مليون نسمة، فهذا التكتل يتيح لها ميزات وقدرات تنافسية في محاولة للصمود أمام اليابان من ناحية والاتحاد الأوروبي من ناحية أخري .

- **تكتل جنوب شرق آسيا "آسيان"**: تشكلت رابطة دول جنوب شرق آسيا عام ١٩٦٧ والتي تضم ٧ دول تمثل نمورًا آسيوية هي سنغافورة، وماليزيا، تايلاند مع كل من الفلبين، بروناي، وفيتنام، وهي ما يشكل قوة منافسة مؤثرة سلبًا علي شركاتنا في السوق العالمي، ومن المتوقع أن تشكل هذه الدول مع اليابان تكتلًا أكبر يقوم علي المصالح المشتركة، وكذلك الصين فهي عملاقًا اقتصاديًا بدأ يطل علي العالم.

- **منتدي التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي ABEC** : أنشئ هذا التجمع في عام ١٩٨٩ وأصبح يمثل منطقة من أكبر مناطق التجارة الحرة في العالم، وتم الاتفاق فيما بين أعضائه علي إزالة كافة الحواجز التجارية بحلول عام ٢٠٢٠، وهذا التجمع يضم ٢١ دولة- يمثل أكثر ثلاث قوي اقتصادية بالعالم (الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، الصين) .

• التعليم في ظل التحديات الاقتصادية :

إذا نظرنا إلي وطننا العربي، فسنجد لدينا مقاومات تكتل عربية وسيظل هذا التكتل هو التكتل الطبيعي الذي يجب أن نسعي إلي تحقيقه وتدعيمه

علي خطوات تبدأ بالتنسيق والتكامل والاتفاقات الثنائية وصولاً إلي سوق عربية مشتركة وأملاً في وحدة عربية في يوم من الأيام .

إن دراسة هذه التغيرات والاحتمالات الدولية ليست ترفًا فكريًا، ولكنها ضرورة تعليمية فهي تشكل العالم الذي نعد أبناءنا للتعامل معه والعيش في إطاره فلا بد أن نسلحهم بالخبرات والمعلومات اللغوية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية عن الكيانات والتكتلات التي ستصبح بالنسبة لهم سوقًا يتعاملون في حلبتها، ومجتمعًا يعيشون وسطه ويتنافسون معه (١).

١- تحدي معايير الجودة

-المواصفة البريطانية BS5750

- المواصفة الدولية ISO 9000

أ- لمحة تاريخية:

بدأت المواصفة البريطانية عندما احتاجت وزارة الدفاع البريطانية خلال الخمسينات والستينيات إلي نظام للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها بواسطة الشركات المنتجة وبالتالي بدأ العمل بما يسمي مواصفات الدفاع *Standards Defense* وهي إجراءات للجودة ينبغي الإلتزام بها وإثباتها والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات وفي السبعينيات تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو NATO (الأطلنطي) للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلي دول الحلف ونتيجة للفوائد التي حققتها مواصفات الدفاع DS اشتدت الحاجة إلي نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات وبالتالي تم إصدار

(١) حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل ، مرجع سابق، ص ص ٧١ - ٧٢.

المواصفة البريطانية BS 5750 في عام ١٩٧٩، وتلبية للطلب العالمي، تم في عام ١٩٨٧ إصدار المواصفة الدولية لنظم الجودة ISO 9000 وهي مطابقة تمامًا للمواصفة البريطانية وبالتالي أطلق عليها المواصفة BS 5750 /ISO 9000، وفي عام ١٩٩٤ تم تعديل اسم المواصفة علي النحو الآتي: BS/EN/ISO 9000 لإرجاعها إلي أصلها البريطاني [BS] وإضافة البعد الأوروبي بها [EN] (١).

ب- مواصفة الأيزو* ٩٠٠٠:

سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ عبارة عن خمس مواصفات قياسية لإدارة الجودة، توفر الأيزو ٩٠٠٠ المفاهيم والتعريفات، وتغطي المواصفات ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣ أبعادًا محددة في برنامج تأكيد الجودة، وتقدم المواصفة ٩٠٠٤ المشورة والنصيحة للإرشاد والمحافظة علي نظام إدارة الجودة، وهي دليل لكيفية التوافق مع المواصفة المختارة سواء كانت ٩٠٠١، أو ٩٠٠٢ أو ٩٠٠٣ (٢).

هذا وتعد المواصفات القياسية من ضمن التحديات التي تواجه المنظمات، إذ أن العميل سيميل بطبيعة الحال إلي تفضيل ذلك المنتج.

سواء السلعة أو الخدمة التي تقدمها منظمة تستوفي نظمها الفنية والإدارية متطلبات التوافق مع نظام الجودة العالمي، كذلك فإن المنظمات في الدول الأجنبية

(١) علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ١٩٩٥ ، ص ٩١.

* يطلق علي المنظمة الدولية للتوحيد والقياس *International standerd organization* اختصارًا لكلمة الأيزو وهي اتحاد فيدرالي للهيئات القومية للتوحيد والقياس في البلدان المختلفة ، وأعضاء هذا الاتحاد ٩٠ دولة .

(٢) أحمد سيد مصطفي: تحديات العولمة والتخطيط الاستيراتيجي، مرجع سابق ص ٣٣.

ستختار من الشركات المتنافسة تلك التي حصلت على شهادة أو شهادات الأيزو [١] .

• التعليم في ظل تحدي معايير الجودة

إن منظماتنا الإنتاجية والخدمية ومنها التعليم أصبحت الآن تواجه تحديًا عالميًا جديدًا، إذ أنها مطالبة الآن بأن تسير في تنظيم وترتيب أمورها لاستيفاء متطلبات هذه المواصفة الدولية باعتبارها شرطًا للعالمية وللدخول للأسواق العالمية، وهو ما لم يكن موجودًا من قبل بمثل هذه الصورة، إن ذلك يمثل تهديدًا واقعًا ما لم يتم الاستعداد له ويتطلب نظامًا تربويا من نوع جديد، وذلك يفرض علي التعليم المصري أن يتخلي عن الأساليب التقليدية في إدارة العمل التربوي ، ويفتح الأبواب لاستخدام التقنيات والأساليب الحديثة والمناهج التي تمكن من مسايرة ومواكبة هذه المواصفات القياسية قولاً وفعلاً [٢] .

• – تحديات ثقافية

أ- مفهوم العولمة الثقافية:

وهي تعني السيطرة الثقافية الغربية علي سائر الثقافات بواسطة استثمار مكتسبات العلوم الثقافية في ميدان الاتصال .

والمفترض أن كل إنسان / مجتمع يبني مجتمعه وينتج ثقافته علي النحو الخاص به زمانا ومكانا ، ويكتسب خصوصيته من محيطه العقلي ونهجه في الحوار وفي التعامل .. ومن ثم تتعدد المجتمعات وتتنوع الثقافات علي مدي

---

(١)فرانسيس ماهوني وكارل جي – ثور : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، طبعة ١ ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٥ .

(٢) سعيد إسماعيل علي: التعليم علي أبواب القرن الحادي والعشرين،القاهرة، عام الكتب،١٩٩٨ ، ص ٧١ .

الزمان ، وبات التنوع والتغيير هما في ذاتهما شرطين وجوديين أساسيين من شروط وجود الحياة الاجتماعية وارتقاؤها ، والتنوع الثقافي لا يعني التنافر الإنساني المطلق ولا يعني النفي الوجودي المتبادل ، إنه ليس عامل هدم ، بل حافز حركة قائمة على التفاعل في إطار فهم عقلاني ووحدة إنسانية(١) .

ومع بداية **التسعينات** ، شهدت المنطقة العربية والعالم حملة واسعة رفعت شعار العولمة ودارت به باعتباره حقيقة العصر النهائية وسمته البديهية التي ينبغي تقبلها والتكييف مع مقتضياتها ، كشرط ضروري لمواكبة العصر ومتغيراته (٢) ويلاحظ وجود ارتباط وثيق بين جانبي العولمة الاقتصادي والثقافي ، ذلك الارتباط الخطير الذي يعني أن من يملك مقومات تكلفة عناصر الإنفاق هو الجانب الذي يستطيع بسهولة ويسر أن يفرض ثقافته علي الجانب الآخر الذي ربما يؤدي حاله إلي العجز حتي عن وقاية نفسه من تأثيرات هذه الثقافة (٣)، ومن ثم فإننا نجد أن الثقافة الأمريكية هي المسيطرة علي سائر الثقافات وأوروبا نفسها تنظيم مقاومة ضدها وتعتبرها خطرًا استراتيجيًا يهدد استقلالها السياسي والاقتصادي وهويتها الثقافية (٤).

---

(١) مايكل كاريندرس : لماذا ينفرد الإنسان بالثقافة . الثقافات البشرية – نشأتها وتنوعها ، ترجمة شوقي جلال ، عالم المعرفة ، العدد ٢٢٩ ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآدب ،الكويت ، يناير ١٩٧٨ ص ص ٩ – ١٠ .

(٢) سمير مصطفي الطرابلس: العرب في مواجهة العولمة ، مجلة المعرفة، العدد ٤٧ ، المملكة العربية السعودية ،وزارة المعارف، يونيو ١٩٩٩، ص ٧٦

(٣) علاء الدين القوصي : "العولمة الثقافية وكيف نواجهها "، جريدة الأهرام ، القاهرة ، مؤسسة الأهرام الجمعة ١٢ فبراير ، ١٩٩٢ ، ص ١١ .

(٤) عبدالاله بلقزيز : العولمة والهوية الثقافية - عولمة الثقافة أم ثقافة العولمة ، مجلة المستقبل العربي العدد ٢٢٩ ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، مارس ١٩٨٨ ، ص ٩٩ .

ب- بعض التأثيرات الفكرية والثقافية للعولمة .

يتوفر لدي المجتمع المدني مصادر للمعلومات غير خاضعة لسيطرة الدولة وهو ما يسهم في تقليص فاعلية بعض آليات الدولة للسيطرة علي المجتمع المدني والتحكم فيه ، مما يجعل الحدود السياسية للدول ووسائل الرقابة التقليدية عديمة الكفاءة وقليلة الفاعلية في منع أو تحصين الفرد ضد استقبال محتويات هذه الرسائل الوافدة (١) .

- تحت مظلة آليات السوق تتسرب قيم الاقتداء بنموذج تلك الحضارات المهيمنة وما تروجه من مظاهر للاستهلاك .
- فقدان الثقة بالمنتجات المحلية مادية وفكرية .
- توسيع الهوة بين القلة من الأغنياء ممن تتعامل مع مصالحها ، وبين الفئات المتزايدة من الفقراء .
- أدت إلي مزيد من فك الاشتباك بين المسئوليات الاجتماعية والاقتصادية للدولة من أجل ما تطرحه من الدور المبالغ فيه للقطاع الخاص ، ولما يسمى بالمنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في جهود التنمية بعامة والتنمية البشرية بخاصة (٢).
- ارتباط المثقفين بعجلة الفكر الغربي تحت شعار التنمية واستخداماتها في أعمال لا تساهم أية مساهمة في التطور الفكري المستقل للبلاد .

---

(١) حسنين توفيق ابراهيم : العولمة ، الأبعاد والانعكاسات السياسية ، الفكر العربي – العدد ٩٧ ، مرجع سابق ، ص ١٩٩ .

(٢) حامد عمار : دراسات في التربية والثقافة ، مقالات في التنمية البشرية العربية ، الأحوال والبيئة الثقافية ، القاهرة ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، ط١ ، ١٩٩٨ ، ص ص ١٤٣ - ١٤٤ .

- تظهر آثارها في مظاهر الحياة اليومية في المدن والقري وفي الصحف والمجلات ووسائل الاعلام وفي اللوحات الإعلانية والتجارية وأيضا في المناهج الدراسية (١).
- من ناحية أخري تنامي استخدام اللغة الأجنبية في مدارس اللغات والجامعات الخاصة وارتباطها بما يناظرها في عالم الشمال (تعليمًا مرقومًا) ، واختزلت اللغة العربية إلي حدود لغة الأم بدلاً من أن تكون اللغة الأم(٢).
- بعد اتخاذ الخصخصة سبيلا للإصلاح الاقتصادي ، ونظرًا لأن الدولة تواجه صعوبات شديدة في الإنفاق علي مؤسسات التعلم ، فقد شجعت علي خصخصة التعليم ، وبالتالي ستتقلص مسئوليتها تدريجيا في تحديد المناهج والأهداف التربوية ، مما يؤثر سلبًا علي التعليم (٣).

• التعليم والتأثيرات الفكرية والثقافية للعولمة.

إن مواجهة الغزو الثقافي والإعلامي لقوي العولمة لا يكون بالإنغلاق علي الذات ، وإنما يتحقق بالتجدد الثقافي من داخل الشخصية الحضارية العربية والعمل علي ولوج عصر العلم والتكنولوجيا كفاعلين مشاركين وليس فقط كمستقبلين مستهلكين ، فصيانة الهوية الثقافية والحضارية تستلزم تكاملاً ثقافيًا وعلميًا عربيًا قادرًا علي بناء مؤسسات ترعي النشاط العلمي والفكري وتحقق

---

(١) جلال امين : العولمة ، اقرأ ، سلسة ثقافية شهرية ، العدد ٦٣٦ ، دار المعارف ، ١٩٩٨ ، ص ٦٦ .
(٢) حامد عمار : نحو تعليم المستقبل ، مجلة العربي ، العدد ٤٩٤ ، الكويت ، وزارة الإعلام ،سنة ٢٠٠٠ ص ص ٥٠ – ٥١.
(٣) فاروق عبده فليه وإبراهيم الزهيري : الثلاثية العصرية – الثقافة – الإعلام – التربية ، المنصورة ، دار الوفاء ، ١٩٩٨ ، ص ٣٠١

الاتصال والتفاعل بين العاملين في حقله وتنشر ابداعاته وتستثمر انجازاته[١]
ومن ثم يقوم التعامل مع تلك الدول وثقافتها علي أساس من التعاون والتبادل المتكافئ أخذا وعطاء دون عقد أو تعصب[٢].

التحول من مرحلة تأثير كبير للثقافة علي صنع التكنولوجيا إلي مرحلة تأثير كبير للتكنولوجيا علي صنع الثقافة ، وهو الأمر الذي يستلزم استحداث " طفرة وطنية الأبعاد" في التغيير التكنولوجي بحيث يمكن أن نصل كمصريين وكبلدان عربية وغيرها إلي القدرة علي استخدام التكنولوجيا لتطوير ثقافتنا بأنفسنا بدلاً من ترك الغير يقوم بهذه المهمة من أجل (وفي إطار أهداف تختص بسياساته هو ، فضلاً عن وجوب المساهمة الإيجابية في تنمية الثقافة العالمية من خلال المكون الثقافي المحلي ، وكذلك منع تشويه الغير للصورة الذهنية عن شعوبنا وتاريخنا من خلال استخدام التكنولوجيا في نشر منتجات ثقافية مغرضة[٣].

الاهتمام بتعليم اللغة العربية وآدابها وتراثها مع عدم التنكر للغات الأجنبية الأخري[٤].

إن التحصين الحقيقي في مواجهة هذا التدفق الإعلامي الثقافي يتطلب نظاما تربويا من نوع جديد ، بل ويتطلب أجهزة ثقافية خلاقة في كل مجتمع تتضافر مع النظام التعليمي في القيام بها ، إذا كان لهذا المجتمع أن يحافظ علي هويته الحضارية القومية ، ويحفظها من المسخ أو الذوبان ، في نفس الوقت الذي

---

(١) سمير مصطفي الطرابلس : العرب في مواجهة العولمة ، مجلة المعرفة ، مرجع سابق ، ص ٨١ .
(٢) حامد عمار : التنمية البشرية في الوطن العربي ، المفاهيم – المؤشرات – الأوضاع ، القاهرة ، سينا للنشر ، الطبعة الأولي ، ١٩٩٢، ص ١٨٨ .
(٣) محمد رؤوف حامد : الوطنية في مواجهة العولمة ، اقرأ ، العدد ٦٤٧ ، القاهرة ، دار المعارف ، ص ص ٣٠ – ٣١ .
(٤) أحمد أبو زيد : تحديات القرن الواحد والعشرين – البحث عن نسق جديد من القيم ، مجلة العربي ، العدد ٤٩٤ ، مرجع سابق ،ص ٦٥ .

لا يتحول فيه إلي متحف تراثي جامد ومنغلق [(١)] ، ومن ثم يأتي مفهوم التجديد الذي يسعي إلي تغيير في نوعية المدخلات والمخرجات ، وما بينهما من عمليات وتنظيمات ، فجودة الثقافة تتوقف علي نوع التربية التي يقدمها المجتمع لأفراده [(٢)].

٢- تحدي ثورة التكنولوجيا "تكنولوجيا المعلومات والإنترنت"

أ - مفهوم تكنولوجيا المعلومات *Information Technology*

يجتاح العالم اليوم ثورة جديدة يطلق عليها اسم الموجه الثالثة وهي مزيج من التقدم التكنولوجي المذهل والثورة المعلوماتية الفائقة [(٣)] ، وهي ثورة تعتمد علي المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات [(٤)] ، وتعرف بتكنولوجيا المعلومات وهي تتمحور في **تكنولوجيات ثلاثة هي** : (الحاسب الآلي – الكترونيات – الاتصالات) [(٥)].

وهي تعني المعلومات وهي محفوظة في أوعية مختلفة للمعرفة ، وتعني أيضا طريقة الاتصال التي تيسر الحصول علي هذه المعلومات ، فهي *Information and Communication* وهي أحدث مفرزات التطور التكنولوجي [(٦)] ، هذا وقد أدي تطور تكنولوجيا النقل والاتصال لإلغاء حواجز الوقت والمسافة بين البلاد وتطور وسائل الإعلام بالأقمار الصناعية والحاسبات آلية إلي جعل العالم كله سوقا

---

(١) حامد عمار : دراسات في التربية والثقافة – نحو تجديد تربوي ثقافي ، القاهرة ، الدار العربية للكتاب ١٩٩٧ ، ص ١٤ .

(٢) محمد فضالي الجمالي : خبرات وآراء في الدراسة الجامعية ، القاهرة ، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية ، دار سعاد الصباح ، ط١ ، ١٩٩٣ ، ص ١٣٧

(٣) حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، مرجع سابق ص ٣٦ .

(٤) حامد عمار : من قضايا الأزمة التربوية ، وجهة نظر ، القاهرة ، دار سعاد الصباح ، مركز ابن خلدون ط١ ، ١٩٩٢ ، ص ٧ .

(٥) علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، ١٩٩٨ ، ص ٢١ .

(٦) عبد العظيم عبد الفرجاني: التربية التكنولوجية وتكنولوجيا التربية، القاهرة،دار غريب،١٩٩٧ص ٢٠٩.

واحـدة ، وأصبحت الأسـواق العالميـة أسـرع وأقـوي تـأثرًا بالأحـداث والمتغيرات السياسية والاقتصادية والفنيـة والثقافيـة . فأصبح أي تطـور في سـوق ماليـة مثـل بورصة نيويورك أو طوكيو ينعكس في الحال علي أسواق مالية أخري وأصبح تدهور سعر عملة عالمية رئيسية مدعاة لتدهور فوري لعملات أخري مرتبطة بها ، وأصبح ممكنا عقد صفقات ضخمة بين طرفين أو أكثر في دولتين أو أكثر دون أن يغادر أي منهم بلده ، وذلك بفضل مؤتمرات واجتماعات الفيدو وأجهزة الفاكس ، وتبادل نقل المعلومات علي شاشات الحاسبات الآلية [(١)].

وفي عصر المعلوماتية سوف يتزايد الطلب علي المتخصصين والعلماء ، ويقل الطلب علي العمالة منخفضة المهارة [(٢)]، وتبعا لذلك ستتغير معني المعرفة والأمية .

وتختلف أبعاد الآداء البشري إذ تتجه إلي أعلى إلي الجزء المفكر فيه إلي العقل البشري ، بعد أن كانت تتجه إلي أسفل ، إلي حيث الأيدي والأقدام والعضلات ، ولن يكون مصدر المعرفة التقليدية في الأوراق أو المدرس والمدرب أو حضور المؤتمرات واللقاءات العلمية ، فالعالم الآن يعيش مرحلة انتقال عكسي صارت الأشياء والأفراد والمعلومات تنتقل إلينا ، وصار العالم في منظمة تدار عن بعد ، كما ظهر مفهوم العيوب الصفرية ZD وغيرها من المفاهيم التي تعني في حد ذاتها انهيار للبقاء التنظيمي الجامد ، وفي ظل البيئة التي تسودها وتسيطر عليها المعلومات أصبح من الضروري توفر عدد كبير من العاملين القادرين علي استيعاب المعلومات ومعالجتها وتسويقها ، والاتجاه نحو ما يعرف بأسلوب العمل عن بعد وهناك حملة في أمريكا الآن تدعو إلي العمل من داخل البيوت بعيدًا عن المكاتب وتبلغ حجم هذه العمالة ١٣٪ وأوروبا ٨٪ وفي اليابان تقترب من ٤٠ ٪ والمدارء

---

(١) أحمد سيد مصطفي : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

(٢) أسامة الباز : مصر وتحديات القرن الـ ٢١ – الآمال والتحديات ، القاهرة ، مؤسسة الأهرام للترجمة والنشر ، ١٩٩٦ ، ص ١٩.

المسئولين عن تنفيذ أسلوب العمل عن بعد يتفقون بنسبة ٩٢٪ علي أن العمل عن بعد سيجلب منافع عديدة أهمها تقليص النفقات ، وزيادة الإنتاجية ورفع معنويات العاملين [(١)].

ب- المبررات والحجج التي تؤكد حاجة المنظمات اليوم إلي تنمية قدراتها التكنولوجية[(٢)]

التكنولوجيا أصبحت لغة تخاطب عالمية ، ولهذا لابد من إجادة هذه اللغة السائدة ، حتي يمكن التواصل والتعادل للمصالح والمنافع ، وبدون هذه اللغة ستفقد هذه المنظمات أساسيات ومقومات الاتصال الفعال مع العالم من حولنا .

لا سبيل لهذه المنظمات – بل وللدول بصفة عامة – أن تحافظ علي ما هو متاح لها من مزايا نسبية إلاَّ بدعمها بميزات ثقافية مكتسبة مصدرها الوحيد التكنولوجيا بتطبيقاتها اللامتناهية والتي تشكل حوالي ٨٠٪ من القيمة المضافة للإنتاج الصناعي في الدول المتقدمة.

للارتقاء بنوعية البشر ، وهو الهدف الرئيسي لتنمية الموارد البشرية أو تحسين نوعية الحياة ، وهو هدف " التنمية البشرية " فإن تنمية القدرات التكنولوجية محورا أساسي للهدفين معا . ولا يمكن الانضمام أو الشراكة مع أي من التكتلات الاقتصادية المقترحة أمامنا ، والمساهمة بندية دون توفر القدرات التكنولوجية التي تيسر هذه المشاركة وتعزز هذه الندية.

---

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية ، مرجع سابق ، ص ص ٢٦ ، ٢٧ .
(٢) فريد عبد الفتاح زين الدين : المرجع السابق ، ص ص ٢٦ ، ٢٧

• أهمية ادخال التكنولوجيا التعليمية في نطاق النظام التربوي

إن منظومة التعليم في مصر يجب أن تغير نفسها أو تغير لتنمية مجموعة من القدرات الضرورية لإحداث تحول حضاري تقدمي في المجتمع لتنقله من مجرد متفرج سلبي علي التقدم العالمي ومستهلك لإنتاجه إلي مساهم لإحداث تغير عالمي وهو أمر ليس مستحيلاً [١] ، فالثورة التكنولوجية لن تكون حكرًا علي تلك المجتمعات الكبيرة المساحة والضخمة السكان أو الغنية بمواردها الأولية ، أو القوية بجيوشها التقليدية ، فهي ثورة يمكن لجميع الشعوب أن تخوض غمارها إذا ما أحسنت إعداد أبنائها تربويا وتعليميا [٢] ، والتكنولوجيا ينبغي أن تكون أحد العمد الرئيسية التي تركز عليها الاستراتيجيات التربوية في سعيها الحثيث نحو مواجهة العديد من المشكلات التربوية الآنية والمستقبلية ، فهي لها من الإمكانات ما يسمح بتطوير أساليب محتوي التعليم ، فهي تسهم في علاج النقص المتزايد في أعداد هيئات التدريس ورفع كفايتها ، ومواجهة انفجار المعلومات ، وذلك بتطوير طرق ووسائل تقويم المعارف بما يمكننا من تجهيز المعلومات وإدارتها قبل أن نفقد السيطرة عليها ، ونشر المعدات والأجهزة بالمدارس من معامل متطورة وشبكة إنترنت ، ومكتبة مركزية متطورة ، وإنتاج وسائل تعليمية علي أحدث مستوي والإسهام في تطوير كليات التربية من أجل تهيئة المعلم وتدريبه ليتمكن بعد تخرجه من مسايرة ومساندة عملية التطوير وإدخال التكنولوجيا المدارس ، مما

---

(١) عبد الرازق عبد الفتاح : مصر وتحديات القرن الـ ٢١ ، "العلم والتكنولوجيا في القرن ٢١ " ، مرجع سابق ، ص ١٥٣ .

(٢) حامد عمار : في تطوير القيم التربوية – رأي آخر ، القاهرة ، دار الصباح ، مركز بن خلدون ، الطبعة الأولي ، ١٩٩٢ ، ص ٨ .

يكـون لـه أثـر علـي علاقـات الأفـراد في التعلـيم علـي المسـتوي الـدولي والإقليمـي والمحلي [(١)].

ثانيا : التحديات المحلية

١ – التحدي التنموي

مفهوم التنمية البشرية

إن التنمية البشرية معناها تحقيق السعادة والرضا للإنسان صانع التنمية ولا يتم ذلك إلا بتوسيع الخيارات له عن طريق إيجاد حياة كريمة وفرص عمل مناسبة ، وذلك من خلال تعليمه وتثقيفه وتدريبه أو بمعني آخر هي توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئة لنمو الطاقات الجسمانية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلي أقصي ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة [(٢)].وقد تنامي الاهتمام بهذه القضية مع ظهور تقارير التنمية البشرية والصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) سنويا منذ عام ١٩٩٠ ، حيث تعبر بشكل أو بآخر عن مدى التقدم أو التراجع في مجال التنمية البشرية ، وعقد مقارنات بين الدول وبعضها البعض ، وأصبحت من بين الأسس الثابتة لقياس تقدم المجتمعات [(٣)].

ومصر جديرة بأن تكون أفضل كثيرًا جدًا مما هي عليه .. ليس فقط لمكانتها التاريخية والحضارية وإنما ببساطة جدًا لأن دولاً أخري أقل منها حظًا

---

(١) نجوي نور الدين : التعليم من بعد ، التجربة المصرية ، مجلة التربية والتعليم ، المجلد الخامس ، العدد الخامس عشر ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٩ ، ص ٦٢ – ٦٣ .

(٢) حامد عمار : التنمية البشرية في الوطن العربي ، المفاهيم المؤشرات – الأوضاع ، مرجع سابق ص١٨٨ .

(٣) عبد الناصر محمد رشاد : التعليم والتنمية الشاملة – دراسة النموذج الكوري ، سلسة المراجع التربوية والنفسية ، الكتاب الأول ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٧ ، ص ١٣٧ .

في المعطيات ، تقدمت وأصبحت نمورًا ، وأنه بالرغم من بعض الإنجازات هنا أو هناك (في أمور اقتصادية أو في التعليم أو في بعض الخدمات إلاَّ أن المستوي النسبي لقدر وسرعة تحقيق هذه الإنجازات وتكلفتها بالمقارنة بالإمكانيات الكامنة وبسرعة التقدم من حولنا ، كل ذلك يجعل من القناعة بالآداء العام في مصر خطرًا هائلا علي حياتنا ومستقبلنا وتأخرًا كبيرًا في الإدراك ، فترتيب مصر في التنمية البشرية يأتي رقم ١١٢ علي مستوي العالم .. بينما تأتي إسرائيل رقم ١٩ وإيران ٧٣ بل إن مصر تأتي بعد ١٤ دولة عربية ولا تسبق من العرب غير ست دول هي جزر القمر وموريتانيا وجيبوتي والصومال واليمن والسودان ، بالإضافة إلي وجود تقارير اقتصادية سويسرية تتوقع أن يكون لإسرائيل في المستقبل المرتبة الثالثة علي مستوي العالم بالنسبة لعامل القدرة التنافسية بعد كوريا والصين وقبل اليابان وأمريكا وألمانيا وغيرهم[(١)] ، ولأننا في مفترق طرق تتزاحم وتتنافس وتتصارع في ساحته قوي الدول والتكتلات الإقليمية ، وتعج الأجواء بمتغيرات معلوماتية وتكنولوجية وسياسية ، ولهذا كله وعده ووعيده ، والوعد الحق مرهون بتنمية الإنسان ، فهو حجر الزاوية في أي عملية تنمية[(٢)] .

---

(١) محمد رؤوف حامد : الوطنية في مواجهة العولمة ، مرجع سابق ، ص ص ٨٢ ـ ٨٣ .
(٢) حامد عمار : دراسات في التربية والثقافة ، مقالات في التنمية البشرية العربية ، مرجع سابق ، ص ١٣ .

التربية والتحدي التنموي

إن تنمية الإنسان تستدعي تسخير التربية من أجل تحسين نوعية الحياة(١) ، حيث أن التربية تعتبر قوة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهي المدخل الطبيعي لبناء الإنسان(٢) ، ومع كل الجهود التي بذلت علي بعدي الكم والكيف فإن التعليم في واقعة الحالي مازال غير قادرًا علي تحقيق أهداف التنمية الشاملة ، وفي إحداث التغيير الذي ينتقل بالمجتمع من مرحلة التخلف والتقليد إلي مرحلة التطوير والابتكار ، ومما لا شك فيه أن وضع التربية والتعليم سيزداد حرجا ، إذا لم تجدد التربية ذاتها وتطور فلسفتها وأهدافها ومحتواها ووسائلها وطرائقها (٣) .

ومن هنا تحتاج عملية الإصلاح التربوي إلي التخطيط الاستراتيجي الواعي فلا يمكن تصور التعليم إلاّ مرتبطًا ارتباطًا وثيقا بالسياسة الاستراتيجية والخطة الشاملة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، ولهذا ينبغي ترجمة متطلبات هذه التنمية إلي مضمون تعليمي ، مع الالتزام بالمرونة داخل العملية التعليمية لمواجهة تطورات التنمية ، ويمارس التعليم دوره في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، عن طريق تزويد المجتمع بالخبرات والمهارات الفنية والمهنية والإدارية اللازمة لدفع عجلة التنمية الشاملة وتنشيطها (٤) .

---

(١) بدر الدين تريدي : " بعض المنطلقات لبناء مناهج القرن العشرين القادمة " ، في : نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة ، المؤتمر العلمي السنوي السادس لكلية التربية ، جامعة حلوان ١٩٨٨ ، ص ٨١٣ .

(٢) فاروق عبده فليه : التربية والتنمية في الدول النامية في ضوء نظرية التشغيل الكامل ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق ، ١٩٩٧ ، ص ٩١ .

(٣) عبد الغني النوري : اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية ، استراتيجية اصلاح التربية العربية ، الدوحة ، قطر ، دار الثقافة ، ١٩٨٧ ، ص ص ٩ – ١٠ .

(٤) أحمد فتحي سرور : تطوير التعليم في مصر – سياسة واستراتيجية وخطة تنفيذه ، القاهرة ، مطابع الأهرام ، ١٩٨٧، ص ٣٣.

٢-تحدي الانفجار السكاني

تعريف المشكلة السكانية: يمكن تعريف المشكلة السكانية بأنها خلل في التوازن بين موارد الدولة وحاجات السكان أو بمعني آخر بين معدلات التنمية الاقتصادية ومعدلات النمو السكاني ، وكلما اتسعت الفجوة بينهما انخفض مستوي المعيشة وتدني بالنسبة للأسرة والفرد ، وبالتالي ينحدر المستوي الاجتماعي إلي مزيد من التخلف وعدم القدرة علي الإنتاج نتيجة تدني خصائص السكان فتتفاقم المشكلة(١) .

ويعد الانفجار السكاني من أخطر التحديات التي تواجه العالم ، حيث أنه من المتوقع أن يرتفع عدد سكان العالم من ٥.٥ بلايين نسمة إلي ٨.٥ بلايين نسمة بحلول عام ٢٠٢٥ (٢) . لذا فإن هذه المشكلة تشغل بال العالم أجمع ، وتوليها الحكومات والمنظمات الدولية عناية كبيرة خاصة في بلدان العالم الثالث ومنها مصر ، حيث توضح تقديرات النمو السكاني بلوغ السكان نحو ٨٠ مليون نسمة في عام ٢٠١٧ (٣) .

---

(١) جرجس رزق أسعد :قضايا سكانية ، مجلة قضايا تاريخية ، كلية التربية ، جامعة قناة السويس ، العدد الثامن ، يونيو ١٩٩٦ ، ص ١٥ .
(٢) حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، مرجع سابق ، ص ٥٨ .
(٣) مجلس الوزراء : وثيقة مصر والقرن الحادي والعشرون ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

التربية في نطاق المشكلة السكانية .

إن مشكلة السكان في مصر ليست في الأساس أنهم يتزايدون بمعدلات عالية ولكنها تتأثر كذلك ببعدين آخرين ، هما سوء توزيع السكان جغرافيا ، حيث يتركز السكان حول الشريط الضيق لوادي النيل ، وانخفاض مستوى الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للسكان ومنها انخفاض مستوي التعليم ، وقلة الإنفاقات اللازمة لإقامة مباني وفصول وتجهيزات وتوفير عدد كافي من المعلمين وأعضاء هيئة تدريس مؤهلين والكتب المدرسية وبرامج تعليمية(١) ، ونقص الاستيعاب وقلة اهتمام المعلم واعضاء هيئة التدريس نظرا لزيادة عددهم عن المعدلات المعقولة مما أدي إلي ارتفاع نسبة الأمية والتسرب من التعليم بالإضافة إلي تدني مستوي الخريجين (٢).

والقول الشائع بين الكثيرين من الساسة والمسئولين وبعض الاقتصاديين وغيرهم أن تزايد السكان في مصر هو سبب المشكلات الاقتصادية التي تعانيها ويعطل التنمية الاقتصادية ويستهلك جانبا متزايد مما كان يمكن أن يمثل إضافات حقيقية لمستوي وجودة الحياة فيها .

ولكن بالنظر إلي الإحصائيات عن مصر والدول المشابهة لها حسب تقرير البنك الدولي عن التنمية (الفلبين وتايلاند وتركيا) ، وهذه الدول يقارب عدد سكانها سكان مصر ، وتبلغ مساحتها أقل منها ، نجد أنها تحقق نتائج اقتصادية أفضل من مصر ، ويزيد نصيب الفرد فيها من الناتج القومي عن مصر ، وتمثل النهضة الزراعية في هذه الدول تفوقا هائلاً عن مثيلتها في مصر ، مع أن مساحة مصر أكبرهم جميعا ، كما تبلغ واردات الغلال في مصر أعلى معدلا بالنسبة لهذه

---

(١) أحمد اسماعيل حجي / المعونة الأمريكية للتعليم في مصر ، القاهرة ، عالم الكتب ،١٩٩٢ ، ص ٤٤ .
(٢) بثينة حسنين عمارة:العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها علي المجتمع المصري ، القاهرة دار الأمين للتوزيع والنشر ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٤ .

الدول ، وأيضا تزداد الأمية فيها زيادة فاحشة بالقياس إلي الدول الثلاث حيث تبلغ (٥٦ ٪ مصر بينما تبلغ ١٤ ٪ الفلبين ، ٩٪ تايلاند ، ٢٦ ٪ تركيا) . وتنفق الدول الثلاث علي التعليم نسبة أعلي مما تنفقه مصر من إجمالي المصروفات الحكومية وكذلك بالنسبة للصحة ، ومن ثم فإن عدد السكان ليس هو العنصر الأساسي في تحقيق التنمية وليس هو المسبب الأساسي للتخلف الاقتصادي(١) .

وإذا كانت المشروعات العمرانية الجديدة التي قامت بها القيادة السياسية والتنفيذية مثل مشروع حفر قناة توشكي وتعمير سيناء وإنشاء وادي جديد في الجنوب ومشروع شمال غرب السويس تعتبر تنمية أفقية بالغة الأهمية (٢) فالأهم منها أن يواكب هذه التنمية الأفقية تنمية رأسية تنقل الإنسان المصري إلي حضارة جديدة تستوعب التكنولوجيا المتقدمة ، ولن يتحقق ذلك من غير تحديث التعليم ، باعتباره المسئول الأول عن إعداد وتأهيل القوة البشرية الملائمة لهذه المهمة(٣).

٣- تحدي مشكلة التلوث البيئي

تعريف التلوث البيئي:-

يعرف التلوث البيئي بأنه هو كل تغير كمي أو كيفي في مكونات البيئة الحية وغير الحية ، لا تقدر الأنظمة البيئية علي استيعابه دون أن يختل توازنها(٤)

ولقد ساعدت قضية البيئة ربما أكثر من أي قضية أخري ، علي بلورة الاعتقاد بأن للإنسانية مستقبلاً مشتركًا ، فلم يعد هناك مكان آمن من أي حدث

---

(١) علي السلمي : الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد ، مرجع سابق ، ص ص ١٤٦ ــ ١٥٠ .
(٢) محمد السيد غلاب : مصر وتحديات القرن الـ ٢١ ، " المشكلة السكانية في مصر في القرن ٢١ " مرجع سابق ، ص ٨٠ .
(٣) بثينة حسنين عمارة : العولمة وتحديات العصر ، مرجع سابق ، ص ص ٥٤ ــ ٥٦ .
(٤) رشيد الحمد و محمد سعيد صباريني : البيئة ومشكلاتها ، عالم المعرفة ، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٨٧، ص١٥٦ .

يحدث في مكان آخر ، وأي كارثة بيئية تحدث في أي مكان في العالم لابد وأن تترك آثارها في الأماكن الأخري ، حتي وإن كانت بعيدة بآلاف الأميال مثل (ثقب الأوزون – ومشكلة تشيرنوبل) لذا فقد تم وضع اتفاقيات بيئة دولية ووجب علي كل البلدان غنيها وفقيرها أن يعمل بها ، هذا وقد اضطلع برنامج الأمم المتحدة للبيئة بدور رئيسي في التفاوض بشأن هذه الاتفاقات ومتابعتها وذلك بالتعاون مع مجموعات من المنظمة العالمية للأرصاد الجوية والمنظمة البحرية الدولية ، ومعهد الموارد العالمية ، والصندوق العالمي للطبيعة وذلك لخلق مناخ مشجع للعمل الرسمي وتحسين البيئة .

من ناحية أخري نجد أيضا أن النمو السريع في عدد السكان يرتبط ارتباطا وثيقا بمسألة الأمن البيئي من خلال التأثيرات التي يحدثها السكان في موارد الأرض الملبية لاحتياجات حياة البشر **فقد تراكمت الشواهد علي حدوث تدهور بيئي واسع النطاق ناجم عن أنشطة البشر :**

- ✓ فقدان التربة خصوبتها وتعريتها ، والافراط في الرعي في الأراضي العشبية .
- ✓ تضاؤل مواطن صيد الأسماك اختفاء بعض النباتات والحيوانات وانكماش الغابات ، تلوث الهواء والماء ، وتهدد هذه جميعا بجعل الأرض أقل صلاحية للمعيشة فيها ، كما تجعل الحياة محفوفة بمخاطر أكثر (١) .

• التربية في نطاق التحديات البيئية

هذا ويعد تحدي البيئة أحد التحديات الخطيرة التي تواجه مصر خلال القرن المقبل ، ونجاح التنمية يقتضي استمرارها وتواصلها ، ولا يتأتي هذا النجاح إلاّ في بيئة نظيفة مصانة نحرص جميعا علي حماية مواردها من أسباب استمرارية الحياة جيلاً بعد جيل ، ومن هنا كان أهمية تعاظم الاهتمام ببرامج التربية البيئية

---

(١) تقرير لجنة شئون المجتمع الدولي : جيران في عالم واحد ، مرجع سابق ، ص ص ٢٣٢ - ٢٣٣ .

في المدارس والجامعات والتوسع في الدراسات العلمية المعنية بتربية التلاميذ والطلاب بيئيا وتضمين هذه البرامج في خطط إعداد المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وقد طرحت وزارة التعليم شعارا بيئيا يعبر عن مدي اهتمام السياسات التربوية بالمسألة البيئية ومدي حرصها علي توفير بيئة تربوية أفضل لتعلم التلاميذ والشعار المطروح " مدرسة نظيفة ، جميلة ، متطورة "(١) .

وتوجيه التعليم نحو البيئة يتطلب إدارة واقعية وقادرة علي صنع المناخ المؤسسي المتفتح علي البيئة والقادر علي توظيف الخبرات التعليمية لصالح البيئة بمختلف عناصرها ، ولابد للمدرسة أن تبدأ بنفسها أولاً حتي يكون بمقدورها الإسهام في نظافة وتجميل البيئة المحلية والتحول من اللفظية للعمل بالنسبة لمسئولي البيئة والتعامل مع الواقع مباشرة (٢) .

٤ – تحدي التطرف والعنف

تعريف التطرف

يعرف بأنه الاقتناع بالأفكار المنحرفة الضالة والباغية في إطار من عبادة النفس ، والاصرار علي حمل الناس علي اعتناق الأفكار ، وعدم قبول الحوار والرأي الآخر (٣) .

وقد أصابت تلك الظاهرة وطننا ، كما انتشرت في بقاع أخري من العالم وهي ناتجة عن أسباب كثيرة أهمها حالة الاغتراب والضياع التي يحس في إطارها بعض الناس بالحاجة إلي الهروب ، طلبا للماضي في صورة التطرف الديني

---

(١) السيد سلامة الخميس : التربية وقضايا البيئة ، المعاصرة – قراءات عن الدراسات البيئية للمعلم الإسكندرية ، دار الوفاء ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٩٥ – ٢٠٧ .

(٢) أحمد كامل الرشيدي : بحوث ودراسات تربوية في الميزان ، "الأمية وعلاقتها بتلوث البيئة - دراسة ميدانية " ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٨ ، ص ١١٥ .

(٣) عمر هاشم : التطرف والارهاب ، دراسة اجتماعية نفسية وسياسية ، القاهرة ، مكتبة مدبولي ، ١٩٩١ ص ٩ .

أو يقومون بالهرب إلي الخيالات في صورة الإدمان ، أو بالهجرة من أوطانهم هربًا أو يأسًا ، أو بالتخلص من الحياة ذاتها ، فهي هجرة زمانية نتيجة غربة مكانية وإحساس بالعجز تجاه مجتمع لم يتفهموه أو فساد لم يطيقوه ، وتجاه ظروف لم يستطيعوا التغلب عليها ويقف علي البعد من يتربص بهذه الفئات ، ومن يحرض ومن يستثمر ، ومن يدبر لاختراق المجتمع ، وعلي وجه التحديد الأمن القومي[(١)] .

تعريف العنف:

العنف يعني ايقاع الأذى البدني أو النفسي أو كليهما بشخص ما أو بكائن ما أو بجماعة ما . وقد يمارس العنف ضد الأشياء عن طريق تحطيمها أو إتلافها[(٢)] . كما قد يعني أيضا الترويع والإفزاع والتهديد والتخويف والاضطهاد والإجبار والقمع والتعصب استنادًا إلي القوة البدنية أو إلي القوة المسلحة ، أو سلطة المال أو السلطة السياسية أو سلطة القانون أو سلطة العادات والتقاليد والقيم السائدة أو سلطة اللصوص . وقد انتقلت ظاهرة العنف الي المؤسسات التعليمية وأصبحت تمثل تهديدا للعملية التربوية مما جعلها مادة اعلامية للكثير من وسائل الإعلام وترجع هذه الظاهرة لأسباب عديدة ومتنوعة بعضها خاص بالمؤسسة والطالب وبعضها خاص بالمناخ العام للمجتمع فعلى صعيد المدرسة / الجامعة **نجد منها علي سبيل المثال لا الحصر** :-

- ارتفاع الكثافة للطلاب مما يشكل ضغطا علي كل من المعلم والمتعلم .
- افتقار المعلمين واعضاء هيئة التدريس للسلوك القدوة ولجوء الكثير منهم للعنف بأشكاله اللفظية والمادية ، نوع الإدارة كأن تكون متسلطة أو متسيبة[(٣)] .

---

(١) حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .
(٢) بثينة حسنين عمارة : العولمة وتحديات العصر ، مرجع سابق ، ص ٦٢.
(٣) السيد سلامة الخميسي / العنف المدرسي ، مجلة كلية التربية بدمياط ، العدد ٣٨ ، خاص بالمؤتمر السنوي لقسم أصول التربية ، المدرسة المصرية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتحديات عصر العولمة في الفترة من ٥ – ٦ نوفمبر ٢٠٠١ ، ص ص ٥٥ – ٧٠.

• التربية في نطاق تحدي التطرف والعنف

وفي واقع الأمر إن هؤلاء الأفراد هم ضحية تنشئة اجتماعية خاطئة لم تشعرهم بأهمية القيم الاجتماعية ، فيخالفونها ربما لجهلهم بأهميتها ، أو لعدم ادراكهم الصحيح لأهدافها وغايتها ، ولم تستطيع التربية أن تكون لديهم معايير سوية ، فهم يستندون إلي معايير خاطئة تبرر أفعالهم ، كما أن التعليم لم يسهم بفاعلية في الحيلولة دون انزلاقهم إلي ذلك (١).

وحيث أن التربية معنية بتشكيل شخصية الفرد وتعهده بالنماء الشامل والمتكامل من خلال توفير متطلبات نمائه والكشف عن إمكاناته النمائية الكامنة وإظهارها ، والمدرسة كمؤسسة تربوية معنية بتكوين شخصية الفرد من خلال أدوار متكاملة ومتفاعلة هي الدور الانشائي والوقائي والعلاجي ويختلف مستوي الآداء المطلوب في كل منها وفقا لمستوي أدائها للدور السابق ، وتقصير التربية في القيام بدورها الإنشائي سوف يؤدي بالضرورة إلي تعظيم الدورين الوقائي والعلاجي ، مما يتطلب اتخاذ تدابير وقائية وعلاجية لتعويض هذا القصور (٢).

• التربية في نطاق تحدي ثورة ٢٥ يناير :

قامت ثورة ٢٥ يناير العظيمة لتنهي عقودًا طويلة من الظلم والطغيان والحكم المستبد حكم الفرد وليس حكم المؤسسات وأنهت تماما علي مشروع التوريث للأبد ولتأكد أن مصر دولة مدنية ديمقراطية لشعب هو مصدر السلطات والسيادة فيها للقانون .قامت ثورة ٢٥ يناير لتحقيق أهداف معينة منها – الحرية – الديمقراطية –العدالة الاجتماعية – المواطنة – الحكم للشعب – سيادة القانون– المساواة– ولتحقيق تلك الأهداف لابد من إحداث تغيير وتعديل مسار وتنمية

---

(١) كامل الرشيدي : التربية في مواجهة ظاهرة التطرف ، مرجع سابق ، ص ص ١٣٨ ، ١٤٣ .
(٢) السيد سلامة الخميسي / العنف المدرسي ، مرجع سابق ، ص ص ٥٥ – ٧٠ .

حقيقيـة في عـدد مـن الجوانـب الرئيسـية مـن أهمهـا الجانـب الأمـني - الجانـب الاقتصادي والجانب التربوي فقد انتصرت إرادة الشعب المصري ، بفضل الله وعونه وعزته ، وانكسر الديكتاتور المتعجرف الذي أهان مصر وشعبها ومكانتها طوال ثلاثين عاما ، وعلي الرغم من كل الحيل والحروب النفسية والأمنية والقمعية التي مارسها في الأيام الأخيرة من الثورة بقصد إحباط المصريين وكسر إرادتهم وإحساسهم بالعجز عن هزيمته وإزالة كابوسه ، في خطابه الأخير الذي ألقاه ولوح فيه ببقائه وأنه سيفعل ويفعل في الوقت الذي كان الملايين ينتظرون خطاب التنحي ، رغم كل تلك الحيل والضغوط إلاَّ أن إصرار الثورة وعزيمتها وثقتها بالله وبطاقات الصمود المتفجرة في شبابها كانت أكبر من مكره وأكبر من عناده الذي تحطم في النهاية وخرج غير مأسوف عليه .فالثورة المصرية المهيبة هي حدث غير مسبوق في التاريخ العربي الحديث ، لأنها ثورة شعب حقيقية ، وليست صراع جنرالات أو انقلابات عسكر ، وهو ما يعطي الجميع الأمل في تحولها إلي مصدر إلهام لكل الشعوب الصابرة والتي تعاني التهميش والقهر مثلنا في المنطقة العربية وتمدد تلك الروح الوثابة والجسورة والطامحة في الحرية والكرامة يمكن أن تحول بلادنا وأمتنا إلي فضاء الحرية والعدل والكرامة والإنسانية ، محفوفة بقيم هذا الدين العظيم التحية واجبة للشعب الجميل الرائع الذي قدم ملحمة إنسانية اعتبرها رئيس أكبر دولة في العالم باراك أوباما في كلمته أمس أنها "ألهمت العالم" بإنسانيتها وسلميتها ، ويحكي التفاصيل الدقيقة التي سردها في خطابه عن سلوك الشباب وتضامنهم وأخلاقياتهم أثناء التظاهرات الاحتجاجية رغم ما قدموه من شهداء وجرحي ، ويقول أن الثورة المصرية غيرت صورة العربي المسلم في مخيلة المواطن الأمريكي ، لم يكن هذا الجيل المصري الفتي بحاجة إلي من يعطيه دروسًا نظرية في التسامح أو الحوار أو إحترام الخلاف أو التجرد أمام القيم السامية

المشتركة ، لأن الجميع كانوا يمارسون ذلك سلوكًا يوميًا في الميادين والشوارع وخاصة ميدان التحرير ، مؤكد أن ثورة مصر قد حدثت بالفعل وأنه لا مجال للعودة إلي الوراء وسوف يحارب المواطن الشريف البسيط الثورة المضادة والقائمين بها وسوف تنجح الثورة ولكنه من المؤكد أيضا أن نفس المواطن هذا أصبح لا يطيق صبرا علي الإحساس بالتهديد وعدم الأمان لنفسه ولأسرته ولممتلكاته لقد ضاق ذرعًا وأصبح علي وشك الانفجار وهو بات علي يقين بأن هذه الحالة من الفوضي وغياب الأمن هي تواطؤ وتباطؤ من المسئولين الذين يتحدثون دائمًا عن طرف ثالث لا أحد يعلمه يريد تخريب كل شيء يريد عدم الآمان وترويع المواطنين.وحيث أن التربية معنية بتشكيل شخصية الفرد وتعهده بالنماء الشامل والمتكامل من خلال توفير متطلبات نمائه والكشف عن إمكاناته النمائية الكامنة وإظهارها والجامعة كمؤسسة تربوية معنية بتكوين شخصية الفرد من خلال أدوار متكاملة ومتفاعلة هي الدور الانشائي والوقائي والعلاجي ويختلف مستوى الآداء المطلوب في كل منها وفقا لمستوي أدائها للدور السابق ، وتقصير التربية في القيام بدورها الإنشائي سوف يؤدي بالضرورة إلي تعظيم الدورين الوقائي والعلاجي ، مما يتطلب اتخاذ تدابير وقائية وعلاجية لتعويض هذا القصور"[١].

(١) الانترنت : موقع جوجل " كتب ومقالات وابحاث عن ثورة ٢٥ يناير" تاريخ الدخول ،٢٥-١٠- ٢٠١١م

• خاتمة

اهتم هذا الفصل من الدراسة برصد مجموعة من التطورات والمتغيرات العالمية والمحلية وانعكاساتها علي التعلم وذلك من خلال دراسة تحليلية لها ، وفيما يلي رصد بعض المفاهيم التي نتجت عن هذا الفصل :

أولاً: بالنسبة للمتغيرات العالمية : يمكن ايجازها علي النحو التالي :

- **العولمة هي اتجاه اقتصادي فكري يستهدف تحقيق حرية التجارة وفتح الحدود والأسواق وانتقال الاستثمار وتقليص دور الدولة وتخفيض الإنفاق الحكومي والأجور والمساعدات الاجتماعية وقد أدت العولمة إلي مجموعة من التداعيات من أهمها ما يلي :**
- ظهور دول عالية التقنية سادت العالم وستزداد ضراوة في المستقبل وسلاحها في ذلك هو المعرفة والتكنولوجيا المتطورة التي تؤهلها لانتاج المعرفة ، ومن هنا فإن المعرفة ستكون أداة للسيطرة علي الشعوب التي لا تملك المعرفة .
- الاتجاه لصياغة ثقافة عالمية لها قيمها ومعاييرها والغرض منها ضبط سلوك الدول والشعوب مما يؤدي إلي العدوان علي الخصوصيات الثقافية ويهدد حريات المجتمعات المعاصرة .
- الانتقال من الاقتصاد القومي إلي الاقتصاد العالمي وظهور الشركات متعددد الجنسيات .
- تفاقم مشكلات العالم الثالث بعد سقوط الشمولية ، وذلك بسبب الهيمنة الأمريكية علي الأمم المتحدة ومجلس الأمن ، وازدواجية المعايير في تطبيق حقوق الإنسان والاستخدام المعيب لفكرة التدخل باسم قرارات الشرعية الدولية لحصار بعض الشعوب مثل الشعب العراقي وليبيا ، وكذلك الانحياز الأمريكي لإسرائيل ضد الفلسطينيين .

ثانيا : على صعيد المتغيرات المحلية:

يمكن إيجاز أهم المشكلات بصدد هذه المتغيرات فيما يلي:

- تفاقم مشكلة التلوث البيئي وسوء توزيع السكان جغرافيًا واقتصاديًا أدي إلي انخفاض مستوي الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للسكان ، ومنها انخفاض مستوي التعليم وقلة الانفاقات اللازمة له ، وما ترتب علي ذلك من قصور النظام الحالي للتعليم .
- يأتي ترتيب مصر في التنمية البشرية رقم ١١٩ علي مستوي العالم بينما تأتي إسرائيل رقم ١٩ وتأتي بعد ١٤ دولة عربية ولا تسبق من العرب غير ست دول.

ومن ثم فإن هذه المتغيرات أصبحت تفرض تحديات أكثر مما تهيئ من فرص وأصبحت تؤثر بطبيعة الحال علي سياسة التعليم في مصر وتجعل من تطويره خيارا استراتيجيا لا بديل عنه وفي ضوء ذلك تأتي أهمية البحث عن فلسفة إدارية جديدة تسهم في تطوير التعليم ، ومن المشاهد أن إدارة الجودة الشاملة قد لاقت نجاحات كثيرة في البلاد المتقدمة في شتي المجالات ومنها التعليم ، ولعل هذا يثير التساؤل حول مدي ملاءمة تطبيقها ومن ثم التعرف علي مفاهيمها وأسسها وكيفية نقلها إلي التعليم وهذا ما ستحاول الدراسة الإجابة عنه في الفصل القادم .

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر ثورة في جميع الميادين، الأمر الذي استدعي إحداث نمط إداري متميز يستطيع ممارسة مهنة الإدارة بكفاءة وفاعلية في الإنتاجية والجودة، وهو ما سارعت إليه الدول المتقدمة والصناعية من خلال اعتماد النمط الإداري المعروف بإدارة الجودة الشاملة، والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة، والأمريكية والأوروبية من جهة أخري منذ أن نادي بتطبيقها العالم (إدوارد ديمنج) (١). ونظرًا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة ، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم للحصول علي نوعية أفضل من مخرجات التعليم التي تسهم بشكل فاعل في خدمة المجتمع كأحد الحلول الناجحة لتجسين نوعية التعليم عن طريق (تحسين) جميع المدخلات والعمليات والمخرجات الذي تركز عليها الجودة الشاملة (٢).

---

(١) نشوان جميل ، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي ،في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين ، ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس رام الله ، ٢٠٠٤ م ص١١.

(٢) علي بن إبراهيم الشيخي وآخرون ، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية ورقة عمل أعدت للقاء الثاني عشر لإشراف التربوي لمديري ومديرات إدارات ومراكز الإشراف التربوي تبوك ١٢-١٤ /١٤٢٨/٥هـ ، ص٤.

ورغم الاهتمام الواسع النطاق بمفهوم "إدارة الجودة الشاملة" حديثًا، إلاَّ أن أصل الموضوع قديم يعود إلي عصور تطور الإدارة منذ الثورة الصناعية (وإن كان البعض يرجع بذلك إلي عهود الفراعنة)" (١).

ولذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلي الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، الأمر الذي يدعونا إلي التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية علي حد سواء ، وسيرًا علي الدرب لتحقيق تعليم أفضل أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيرًا الا هو المدخل الذي يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (٢).

وبذلك تسعي المنشآت الكبيرة والصغيرة جميعا للارتقاء بمستوي الرعاية المقدمة حتي تصل لدرجة التفوق ، حيث تقوم تلك المنشآت باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوي أدائها ، ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعد المنشأة علي توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للعملاء سواء داخل المنشأة أو خارجها وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة ، وقدرتهم علي تحويل المدخلات إلي مخرجات تتميز بالجودة .

هذا وبعد أن أصبحت قضية تطوير التعليم أكثر إلحاحا ، بسبب انخفاض مستوي المنتج التعليمي وضعف الاتصال بين المؤسسات التعليمية وبين

---

(١) علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، جامعة القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، ص٩.

(٢) حافظ فرج أحمد ، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب، ٢٠٠٣، ص ١٥١.

المجتمع وأصبح تحسين جودة التعليم هدفا أساسيا ، وذلك لأن التحدي الكبير للنظم التعليمية في الوقت الراهن ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين ، بل التأكيد علي أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية ، فالتعليم الممتاز والمتفوق مكلف ولكن القليل الجودة منه اشد تكلفه علي المدي الطويل .

وبالتالي فالأمر يحتاج إلي مراجعة جيدة لكل جوانب النظام التعليمي من خلال أساليب وفلسفات جديدة . وتعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحات كبيرة في هذا الشأن في العديد من الدول المتقدمة (١) .

ومن هنا فإن هذا الفصل من الدراسة يهتم بدراسة الملامح الأساسية لمدخل الجودة الشاملة ومفاهيمها ومبررات أهميتها ، ومبادئها ومراحل تطبيقها وتقنياتها والعوامل التي تؤثر علي تطبيقها ، ويتناول أيضا بعض من النماذج العالمية لتطبيقها ويلقي الضوء علي الإطار الفكري والفلسفي لحلقات الجودة وعلاقتها بـ T Q M ، ثم ينتقل إلي خصائص جودة المكونات الأساسية لعملية التعليم والتعلم وكيفية نقل إدارة الجودة الشاملة وتطويعها في مجال التعليم وكيفية تأسيس مدارس للجودة تقوم علي فرق العمل وعمليات التحسين المستمرة .

---

(١) تم الرجوع الي :

- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد : إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات علي القطاع الصحي ، مرجع سابق ص ٥ .
- الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي "رؤية مقترحة" مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٣٧ مايو ١٩٩٨، ص ١٤٦ .
- السيد سلامة الخميسي : التربية وتحديث الإنسان العربي ،القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٩٨ ، ص ٨٦ .

تعريف إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management*:

الجـودة الشـاملة ثـورة إداريـة جديـدة وتطـور فكـري شـامل وثقافـة تنظيمية جديدة أصبح كل فرد في المؤسسة مسئولاً عنهـا ، وتعبير الجـودة لـيس جديـدًا ، وخير دليل على ذلك الآيات القرآنية التالية - قال تعالى :

﴿صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (٨٨)﴾ [سورة النمل:٨٨]

وقال تعالى :

﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ (٢)﴾ [سورة المُلك:٢]

وقال تعالى:

﴿ الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ (٧)﴾ [سورة السجدة:٧]

وعن الرسول ﷺ :

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) رواه مسلم.

ومن وجهة نظر علم الإدارة ؛ الجودة هي "ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض المعد له"، ومن وجهة نظر الجهة المصممة تعرف الجودة بأنها "مدي إمكانية تلاؤم المنتج أو السلعة للاستخدام كما تم تحديدها في مواصفات التصميم".ومع التطور التكنولوجي والمعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولي، فأصبحت **الجودة** هي: "القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلي الهدف المنشود" (١).

ويعرف (Shuster) إدارة الجودة الشاملة بأنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية ، وفي أقصر وقت

---

(١) محمد عادل الشعار: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الإسلامي، ع (٢٤٣)، جمادي الآخر ١٤٢٢هـ سبتمبر ٢٠٠١م.

ممكن[١]، والجودة Quality، كمفهوم اداري، هي درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقًا لتوقعات المستهلك ، أي القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته[٢] ومع ملائمة المنتج للاستخدام عمليًا Fitness for Use[٣]. ومن وجهة النظر التي قدمها[٤] فإن الجودة هي معيار لقياس فعالية، وكفاءة اي تصرف نظرا لانها تشمل كل من العملية والنتيجة معا، نوعية ومظاهر أية خدمة أو سلعة تقود إلي قدرتها علي تلبية الحاجات الضمنية والصريحة[٥]. أن جودة المنتج تتحدد بجودة العملية التي أدت إلي إنتاجه، فإذا أردت أن تحسن سلعة أو خدمة فإنك تركز اهتمامك علي تحسين العملية التي أنتجته. ويري البعض[٦] أن الجودة تعكس مجموعة من الأبعاد التي تشمل الفعالية، والكفاءة، والقدرة علي الوصول إلي الغاية والقبول وهذا يعني أن الجودة بمعناها العام معيار للتمييز والكمال يجب تحقيقه وقياسه وتقديم أفضل ما يمكن لدي المنظمة لعملائهم من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم، وبهذا المعني العام فإن علاقة الجودة بتوقعات العميل تتأثر بدرجة كبيرة بالدقة والإتقان، والأداء المتميز، والمواصفات العالية، وتقديم السلعة أو الخدمة في الوقت الملائم، ولكي تترسخ هذه العلاقة غرض منظمات الخدمات والإنتاج علي تقديم سلعها وخدماتها بصورة تخلو من

---

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط١، جامعة الزقازيق، ١٩٩٦، ص ١٥٢.

2- *Garvin ، A. D. What Does Product Quality Really Mean ? Sloan Management Review ، Fall 1984. 26. 1.*

3- *Juran، J.M. and Gryna، F.14. Quality Control Handbook، 3rd Ed. Mc Graw Hill. N.Y، 1988،16*

4- *1988،، ،Rooncy، D. () in J. Oakland: Total Quality Management، Oxfrd*

5- *Tribes. Myron، (TQM)Total Quality Management in schools of business and engineering journal Announcement،. U.S.A. 1993*

6- *Holloway، J، IS There a place for Total Quality Management in Higher Education ? in Developing Quality Systems in Education، Rutledge، London، 1994*

الأخطاء،والتصميم المتميز لعملياتها، والرقابة الفعالة عليها، والتميز في تخطيط الوقت وتنظيمه واستثماره والاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية، وتقليص الهدر والفاقد إلي حدوده الدنيا، وسرعة الأداء(١).

والتعريفات السابقة ركزت في جملتها علي العديد من المبادئ التي يرتكز عليها مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

- مشاركة جميع العاملين في التنظيم، لأن الإدارة بالجودة الشاملة تتطلب المشاركة.
- إدارة العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلي تفادي العيوب.
- تكلفة الجودة وفقًا للجهود الشاملة.
- قدرة الإدارة المستمرة علي تقوية مركزها التنافسي، مما يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات .
- وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية.
- تنمية مفهوم الإدارة الذاتية أي لابد أن يتاح لجميع العاملين إبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في العمل والإدارة (٢).

ويعرفها جابلونسكي (٣) بأنها فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تسمح للفرد والعامل أن يعمل بشكل أفضل، وكذلك يعرفها بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعاملين

١- عمر وصفي عقيلي، مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ٢٠٠٠،ص ١٠

(2) محمد صبري حافظ ويوسف عبد المعطي: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ابريل ٢٠٠٠.

(3) *Joblonski، Joseph، 1991 Implementers Total Quality - Management on overview without publisher، Santiago. P. 28.*

في المنظمة بهدف تحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل بالاعتماد على المرتكزات الأساسية التالية والتي من شانها أن تعمل على نجاح أية منظمة (صناعة/ خدمة) **وتشمل**: الإدارة بالمشاركة والتحسين المستمر، واستخدام فرق العمل ، بينما يعرفها البعض بأنها "أسلوب جديد للتفكير والنظر إلي المنظمة وكيفية التعامل والعمل فيها للوصول إلي جودة المنتج [(١)] ويعرفها (رودز) بأنها عملية إدارية ترتكز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف قدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة [(٢)] إن التعريفات السابقة بالرغم من اختلافها، فهي تركز على مفهوم جديد للجودة يحمل سمات وخصائص وأبعادًا مميزة عن إدارة الجودة التقليدية[(٣)].

يجب النظر إلي إدارة الجودة الحديثة على أنها منهج متكامل لخدمة الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعي إلي تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة حيث إن أي خلل في أية حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية[(٤)]. **ويمكن بلورة مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالآتي:**

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المنظمة.
- مشاركة كل فرد في المنظمة في عمليات تحسين الجودة .

---

(١) واين شميث، وجيروم فانجا؛ هدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد دار آفاق النشر والتوزيع الرياض، ١٩٩٧، ص ٤٠.
(٢) قاسم نايف علوان الممياوي، مرجع سابق، ص ١٤٤.
(٣) جوزيف جابلونسكي: القدرة، الجودة الشاملة، الجزء الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦م، ص ٤٣.
(٤) عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، ص ٤٣.

- التركيـز علـي إرضـاء المسـتفيد (الطالـب، ولـي الأمـر، المجتمـع، الحكومـة) حاضرًا ومستقبلاً.
- تقدير العاملين من خلال النظر إليهم داخل المنظمة نظرة طويلة الأجل.
- الاهتمام بالعمليات من خلال التوجيه بالمستفيد (العملاء).
- الاعتمـاد علـي التحسـين المسـتمر مـن خـلال المرونـة والاسـتجابة السـريعة للمتغيرات.
- مشـاركة كافـة الإطـراف (عـاملين، إدارة، أوليـاء أمـور، جامعـات، سـوق العمـل) في جهـود تحسـين وتطـوير الجـودة الشـاملة. وتعـرف طبقًـا للتعريـف القياسـي بأنهـا تكامـل الملامـح والخصـائص لمنتج أو خدمـة بصـورة تمكـن مـن تلبية احتياجات ومتطلبات معروفة[١].

تعريف الجودة في التربية :-

يعـرف حسـان مفهـوم ضـبط جـودة التعلـيم بأنـه مراجعـة المنتجـات وفـق مواصفات ومعايير محددة، ومثل هذه المراجعة والضبط لا يتمان في نهاية المرحلة بـل في كـل خطـوة مـن الخطـوات، ومـع كـل برنـامج مـن البـرامج وكـل عمليـة مـن العمليـات بحيـث تتأكـد مـن مطابقـة الإجـراءات للمواصـفات المطلوبـة والمعـايير المحددة[٢].

ويري **أحمد منصور** أن مفهوم الجودة في التعليم متعدد ويشمل تحقيق جميع عناصر العملية التعليمية ووظائفها من أجل تعلم ذا كفاءة عالية لتحقيق الأهداف

---

(١) محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الأداء - معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٦ ، ص ٦٣ .

(٢) حسان محمد حسان: رؤية إنسانية لمفهوم "ضبط جودة التعلم ، مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع الجزء ٦٥، ١٩٩٤.، ص ص ٤٧ -٤٨ .

المحددة مسبقًا ، ويمكن الحكم علي ذلك من خلال التقويم الذاتي داخل المؤسسة والخارجي من خبراء متخصصين في سوق العمل[١] .

تعاريف أخري لادارة الجودة الشاملة : *Total quality Management*

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام ١٩٨٨ لتعبر عن عملية تحسين الجودة ، وتعد أسلوبًا من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منشأة **وفيما يلي أهم تعريفاها :**

- التعريف الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة [٢] **يتضمن ثلاثة مفاهيم :**
- مكون T في إدارة الجودة الشامل : The T-Component of TQM

استشهد جوران ١٩٨٨ Juran **بثلاثة أسباب تؤدي إلي نجاح المؤسسة هي :**

١ - ادارة عليا قوية تقود ثورة إدارة الجودة الشاملة علي جميع المستويات.

٢ - التدريب المناسب لجميع العاملين.

٣- التحسين المستمر والتدريجي لجميع العمليات.

- مكون Q في إدارة الجودة الشاملة The Q. Component of TQM :

ويتمثل في تحقيق رغبات العميل وتوقعاته حيث أن العميل له دور أساسي في الحكم علي الجودة ، فالهدف الرئيسي لـ TQM هو تحقيق رغبات العميل أو تفوقها، والمقصود بالعميل هو العميل الداخلي والعميل الخارجي ، فلا ينبغي أن ينصب الاهتمام فقط علي العميل الخارجي فكلاهما علي قدر كبير من الأهمية ولا ينبغي التركيز فقط علي النتائج النهائية بل ينبغي التركيز علي العمليات وعلي عمليات التحسين المستمر التي تشمل كافة أنحاء المؤسسة .

---

(١) أحمد منصور : أساسيات تكنولوجيا التربية ، سلسلة تكنولوجيا التعليم ، رقم ١٣ ، ٢٠٠١ ، ص٢٣٦ .

(2) Lau، R.S.M.، Anderson، C.A.: A Three dimensional persective of Total Quality Management، International Journal of Quality & Reliability Management، Vol. 15 Issue 11 ISSN، U.K. ، 1998 .

- مكون M في إدارة الجودة الشاملة The M. Component of TQM :

إن أهم متطلبات نجاح TQM هو دعم وتأييد والتزام الإدارة العليا ، حيث أن قرار تطبيق مدخل TQM يعتبر قرارًا استراتيجيًا تتخذه الإدارة العليا وهو تحول شامل في نمط الإدارة والثقافة التنظيمية ، ويجب أن تهتم بالإدارة الأفقية والرأسية وتهتم بالاتصال الجانبي بين الأقسام كما تهتم بالاتصال الرأسي ، كي تشمل جميع أنحاء المؤسسة، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال التسلسل التالي لتعريفات الجودة كما أوضحتها كرستين كاي (١):

- **الجودة : هي الإرضاء المستمر لتوقعات العميل.** Quality is to satisfy continuously customer's.

- الجودة الشاملة تعني تحقيق الجودة بأقل التكاليف Total quality is to achieve quality at low cost.

- إدارة الجودة الشاملة : تعني تحقيق الجودة الشاملة عن طريق مشاركة جميع الأفراد.

Total quality management is to achieve total quality through every body's participation.

ويعرفها تونكس بأنها اشتراك والتزام الإدارة والعاملين في تحقيق رغبات وتوقعات العميل ، بل ما يفوق توقعاته (٢) وقد قام البعض بوضع عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة **في التعليم علي النحو التالي** :

❖ أنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوي جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمدرسة وعلي هذا فإن هدف الجودة الشاملة في التعليم هو محاولة إيجاد ثقافة

---

(1) Kristensen، Kai : Total Quality Management and Education Op. Cit.

(2) Tanks ، Roger: Fast track to quality، New York، McGraw Hill Book Company، 1992، P.13.

متميزة وسائدة بين العاملين حول أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وفاعلية أعلي.

- ❖ هي طريقة حياة جديدة داخل المنظومة التعليمية ، تنظر إلي التنظيم علي أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلي المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها ، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية كالطلاب كمدخلات ومخرجات ، والبيئة ، والبرامج التعليمية ومستويات الأداء(١).
- ❖ ويري أحمد سيد مصطفي، إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل في منهج عملي لتطوير شامل ومستمر يقوم علي جهد جماعي بروح الفريق منهج يشمل كافة مجالات النشاط علي مستوي المؤسسة ويشكل مسئولية تضامنية لإدارة المؤسسة والإدارات التابعة لها وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، ويشمل نطاق الجودة الشاملة بهذا المفهوم كافة مراحل تداول الطالب والتعامل معه منذ القبول والتهيئة ومرورًا بعمليات التعلم والتدريب والخدمة (٢).
- ❖ ويري حجازي زاهر، أنها نظام فعال يجمع بين تطوير الجودة والمحافظة عليها والجهود لتحسينها من قبل جميع العاملين بالمنظمة بالأسلوب الذي يمكن أجهزة النظام من القيام بواجباتها بأقصي مستوي اقتصادي يحقق الرضا التام للعملاء(٣).

---

(١) جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، المكتبة التربوية الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعة ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٤٩ ـ ١٦٦.

(٢) أحمد سيد مصطفي : "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن ٢١" ، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة بالتعليم ، مرجع سابق ، ص٣٦٧

(٣) حجازي محمد زاهر : النماذج الكمية لقياس الجودة الشاملة للتعليم (رؤية عامة) ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، ص ص٤٢٧- ٤٢٨.

❖ وتحقق آليات إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير التعليم حيث تؤمن تلك الآليات بأداء العمل الصحيح بأسلوب نموذجي مثالي من أول مرة تجنبًا لضياع الموارد وتبديدها أو سوء استغلالها.، وبرغم أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فلا يوجد تعريف نمطي متفق عليه لها علي المستوي العالمي ، إذ تتعدد التعريفات وتتباين لكن مع ذلك يشتمل معظمها علي **الخصائص التالية المشتركة** [١]:-

١- تلبية احتياجات العميل وتوقعاته [العميل الداخلي والخارجي].

٢-المشاركة الجماعية .

٣-التحسين المستمر لجميع العمليات.

٤-التركيز علي العمليات مثلما يتم التركيز علي النتائج.

٥- الجودة الشاملة تعني جودة المدخلات والعمليات والمخرجات .

٦- الجودة الشاملة تركز علي تجنب الأخطاء والانحرافات بدلاً من معالجتها .

نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي:-

إن مصطلح الجودة مصطلح جديد لاهتمامات قديمة منذ قديم الزمان دون أن يطلق عليها هذا المصطلح ، ومنذ أن بدأ الإنسان في صنع الأدوات الحجرية للصيد والبقاء ؛ مما جعله يربط بين مدة بقائه علي وجه الأرض وصلابة تلك الأدوات ، فإذا كانت الأدوات علي درجة عالية من المتانة والصلابة فإن فرصته في البقاء تتزايد في الحياة[٢].ثم بدأ الاهتمام يتجه بعد ذلك إلي تقديم السلعة والخدمة بالمستوي الملائم لها وفقًا لطلب المستفيد. حيث كان ومازال جزءًا أساسيًا

---

(١) فريد النجار : " إدارة الجودة الشاملة للجامعات رؤية التنمية المتواصلة"، مرجع سابق ، ص ٢٩٩ .

(2) *G. Lewis ، Ralph & H. Smith، Douglas: Total Quality in Higher Education. St. Lucie، U.S.A.، 1999، P. 38.*

مـن عمليـة الإنتــاج في كـل المراحـل التـاريخيـة (١) وهكـذا نجـد أن مفهـوم الجـودة والاهتمام بها قديم قدم الحياة الإنسانية ذاتها، دون أن يطلق عليها هذا المصطلح في حين أن الجودة كوظيفة نظامية رسمية للإدارة لم تظهر إلاَّ حـديثًا حيث ظهرت كوظيفـة مثـل بقيـة الوظـائف الأخـري مثـل المشتريات والتسويق، كما أنها ذات توجيه قـائم علي النشـاط والفحـص ، كمـا تتسـع الأنشطة المرتبطة بـالجودة وتبدو أساسية للنجاح الاستراتيجي (٢).

أمـا إدارة الجـودة الشـاملة بمفهومهـا الحـديث بوصـفها مـدخلاً إداريًـا لـه فلسفته وأسسه العلمية، والذي ظهر مؤخرًا فلم يكن مستقلاً عن المدارس العلمية السـابقة ، بـل إنـه اسـتمد ظهـوره مـن هـذه المـدارس اعتبـارًا مـن ظهـور مدرسـة العلاقات الإنسانية ، ومرورًا بمدخل النظم ونظرية الاحتمالات (٣) ذلك يعني أن مدخل إدارة الجودة الشاملة كعلم لم يظهر فجأة ، وإنما مر بمراحل تاريخية ، قسمها البعض إلي أربع مراحل هي:-

١- المرحلة الأولي("١٩٢٠ - ١٩٤٠م)": "مرحلة الفحص" Inspection:

حيث يتم في هذه المرحلة التأكد من رقابة الإنتاج وفقًا لمواصفات أعدت مسبقًا (٤) وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلي تحديد الانحراف أو الخطأ وتحديد المسئول عنه ، لتوقيع العقوبات المناسبة بحقه (٥) ويلاحظ أن هذه المرحلة

---

(٢) أحمد سيد مصطفي: إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٣٩.

(2) A. Garvin David: "History and evolution of Quality Movement" in Costing 1999.، U.S.A.،Harry Lean; Reading in T.Q.M. Hare Court Brace Collage

(٣) فريد زين الدين: "الغدار الفكر الفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، المجلد ٣، العدد الأول، يوليو ١٩٩٧، ص ١٧-١٨.

(4) Barrie Dale and Carry Cooper: Total Quality and Human Resources an Executive Guide (London: Blackwell Publishers، 1992، P. 15.

(٥) عمرو وصفي عقليي: مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر ،عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠، ص ٦٩.

اقتصرت علي إجراءات التفتيش، وكشف الخطأ لاستبعاد العيوب ، دون الاهتمام بمعرفة الأساليب من أجل معالجتها ، إضافة إلي أنه يمثل هدرًا للجهد والوقت اللذان يستنفذان في إعادة إصلاح المنتجات / الخدمات أو التخلص منها.

٢-المرحلة الثانية (١٩٤٠م - ١٩٦٠): مراقبة الجودة: أو الرقابة الإحصائية علي الجودة *Control Statistical Quality*

ويقصد بمرحلة مراقبة الجودة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة ، وقد اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية جديدة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة ، وتوفير كم كبير من المعلومات التي تفيد بهذا الخصوص، ويعود الفضل في تحديد مفاهيمها ووضع أسسها لعالم الإحصاء الأمريكي والتراشيوارت (*Warer shewhart*) الذي وضع أسسا لقياس الرقابة علي الجودة إحصائيًا، كما وضع أسس تحليل البيانات لمعرفة الاختلاف في المواصفات الموضوعة، واستبعاد الوحدات المعيبة ووضع برنامجًا لمعالجتها [١].

٣-المرحلة الثالثة توكيد الجودة *Quality Assurance* :

يعتبر توكيد الجودة المرحلة الثالثة في تطوير مفهوم الجودة الشاملة وهي عبارة عن نظام وقائي يهتم بمنع حدوث المشكلات من مصدرها بدءًا من مرحلة تصميم المنتج مرورًا بتنفيذ عمليات الإنتاج ، ومن ثم تهتم بأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة ، كما تعني منع حدوث الأخطاء وليس تصحيحها مرة بعد مرة [٢] ويقوم نظام توكيد الجودة علي منع حدوث المنتجات غير المطابقة للمواصفات وتحسينها وزيادة الإنتاجية من خلال التأكيد علي تصميم المنتج وعملية الإنتاج ،

---

(١) علي شوعي ناجي عرجاش: تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٤، ص ٤٣.

(٢) ريتشارد فرمان: توكيد الجودة في التدريب والتعليم طريقة تطبيق معايير ISO 9000 ترجمة حسن الغرس وناصر. محمد العديلي سلسلة الإدارة والأعمال، دار آفاق الإبداع العالمية، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٥م، ص ١٨.

والتركيز علي المدخلات الرئيسية لعملية الإنتاج ، ويعتبر مدخل توكيد الجودة أكثر قدرة علي تحسين الإنتاجية والجودة من المدخلين السابقين القائمين علي كشف المشكلات بعد حدوثها بدلاً من منعها (١).وهذه المرحلة تعتبر من أهم المراحل لأنها تعني كافة الأعمال المخططة والمطبقة من خلال نظام الجودة ؛ حسب الحاجة الضرورية لتأمين الثقة الكافية في كيان المنتج أو الخدمة التي ستلبي متطلبات الجودة .

---

(1) Dale، Barrie and Cooper، Carry: Total Quality and Human Resources an Executives Guide-OP. Cit.، P. 18.

نشأة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم

لقد اختلفت أدبيات الجودة في مجال التربية حول البداية والتطبيق الحقيقي لمدخل إدارة الجودة الشاملة في التربية بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: نشأ الاهتمام بمصطلح الجودة في مجال التربية منذ أواخر الخمسينيات حيث بدأ يتداول في العديد من الدراسات والبحوث التربوية التي تركز علي تحسين جودة النظم المدرسية والبرامج التعليمية للكليات من خلال تدعيم العوامل الإيجابية المؤثرة في تحسين الجودة(١). ويري فرنسيس فان فوت "Francs Van ought" أن الاهتمام الحقيقي والرئيس لمدخل إدارة الجودة يرجع إلي بداية الستينيات، حيث بدأ يتداول في العديد من المناقشات والندوات بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وهولندا والدنمارك وفلندا وأسبانيا، وكانت تدور تلك المناقشات والندوات حول الطرق المختلفة والآليات المتنوعة المرتبطة بتقييم التعليم العالي(٢).

بينما يوضح كل من إدوارد سالس Edward Sallies وتسودا Stud أن الجذور الأولي لحركة الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة قد نشأ في أواخر الثمانينات بالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بغرض إعادة تنظيم ممارسات العمل لمؤسسات التعليم العالي من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات المقدمة في مجال التربية(٣). بينما يري كل من مالكولم فرايز Malcolm

---

(1)Patterson، Vernon Carless: The Relative Effectiveness of the Quality of Transportation of Contract and District-Owned Public Transportation Systems in Pennsylvania: Dissertation Abstracts، Vol. Vat، No. 1، 1957، P. 810.

(2) Vought، Fran van: "Western Europe and North America" in Graft Alma (Ed): International Developments in Assuring Quality in Higher Education. The Flamer Press London، 1994، P. 4.

(3) Sallies Edward: Totally Quality Management in Education. Koran Page، London، 1993.

Stud Y.: "TOM in Education in K-Kanji Goal (Ed): Total Quality Management Proceedings of the First World Congress" Chap of Hall، London، 1995، P. 436.

Frazer مـارجـوري بيـس لـين "Peace lend-Marjorie" أن عقد التسعينات هو عقد الجودة والموضوع الرئيسي له في الصناعة والتجارة والحكومة والتعليم العالي، حيث تزايد التركيز علي الجودة بداية من عام ١٩٩٠م، حيث تطورت العديد من أفكار الجودة بالمدارس والتعليم العالي، من أجل تصميم وتحسين جودة الخدمات التعليمية(١). وهكذا من خلال العرض السابق نجد أن مصطلح الجودة ليس جديدًا في مجال التربية، وإنما هو مصطلح قديم وسائد في التربية منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تشتمل إدارة الجودة الشاملة علي عدة مبادئ رئيسية هي:

- التركيز علي العميل(المستفيد).
- التركيز علي العمليات و النتائج معًا.
- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص.
- حشد خبرات القوي العاملة.
- اتخاذ القرارات بناء علي الحقائق ،إرجاء الأثر (٢).

وقد قدم ديمنج أربعة عشر مبدأ عرفت بمبادئ ديمنج، تمثل برنامجًا متكاملاً لتحقيق الجودة وفيما يلي عرض لتلك المبادئ(٣).

---

(1) Williams، Peter: The UK Academic Audit Unit in Craft Alma (Ed) Quality Assurance in Higher Education: Continuous Quality improvement Making the Transition to Education Prescott Publishing Co. U.S.A.، 1993، P. 141.

(٢) جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦، ص٥٥.

(3) Joel E. Ross and Susan Perry: Total Quality Management Text Cases and Readings، Op. Cit، P. 6-7.

- Paul James: Total Quality Management An Introductory Text (London: Prentice Hall، 1996)، PP. 65-68.

١. تبني ثقافة جديدة تقوم علي أعلي مستوي من الجودة .

٢. تحديد هدف ثابت لتحقيق التحسين المستمر في جودة المنتج والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، حتي يتم الإبقاء علي مستوي المنافسة في درجة عالية وأكد ديمنج أن عملية التحسين حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية ، هذا ما يمكن التعبير عنه في دورة ديمنج للتحسين المستمر[(١)]. شكل (٤) دورة ديمنيج للتحسن المستمر.

٣. التوقف عن الاعتماد علي الفحص ، حيث أن الجودة لا تكون بالفحص واكتشاف الأخطاء لكنها تبني من البداية ، وأن العيوب لا تكفي تحاشيها أثناء اكتشاف الخطأ ، ذلك لأن هذه المرحلة تعتبر متأخرة ، وبذلك فإن جزء كبير من الكفاءة والفعالية سينفذ كعنصرين هامين في عملية التحسين المستمر.

٤. إنهاء عملية اختيار الموردين المبنية علي السعر والاهتمام بدلاً من ذلك بالجودة مع الإبقاء علي علاقة وطيدة بالموردين.

٥. تحديد المشكلات والعمل علي تحسين النظام باستمرار، بغرض تحسين جودة المنتج أو الخدمة، مع تقليل التكلفة.

---

(١) علي شرعي ناجي عرجاش: تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٤٩.

٦. تبني طرق جديدة في التدريب والعمل بحيث يشمل التدريب تعليم العاملين أحسن الطرق لإحراز الجودة في أعمالهم.

٧. التغيير من التركيز علي كمية المنتج إلي التركيز علي الجودة علي اعتبار أن ذلك يؤدي إلي عيوب في المنتج، وبالتالي ارتفاع التكلفة عندما يعاد الإنتاج مرة أخري.

٨. إزالة الخوف حتي يشعر العاملون بالأمان والانتماء للمؤسسة لجعلهم يعملون لتحقيق الجودة المطلوبة بفعالية.

٩. إزالة الحواجز بين الأقسام والعمل بروح الفريق، حيث أن جودة المنتج أو الخدمة سوف تحسب عندما يكون هناك اتصال مفتوح وتنسيق مبني علي تحقيق أهداف المؤسسة.

١٠. التوقف عن تهديد العاملين وتوجيه اللوم إليهم.

١١. إلغاء العمل القائم علي الحصص العددية .

١٢. إزالة الحواجز التي تمنع العاملين من الاعتزاز بعملهم.

١٣. تبني الإدارة العليا لقيادة عملية التحول والتركيز علي النقاط السابقة (١).

ومما سبق يمكن القول إن ديمنج قد أسهم في تطوير مدخل إدارة الجودة وإنه اهتم بالعنصر البشري ودوره في جودة الإنتاج ، كما أنه وضع هذه المبادئ في كثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، وخاصة في ميدان التعليم.ولقد أوضح ديمنج أن العمل علي وضع تلك الفلسفة الإدارية الجديدة موضع التطبيق الفعلي تستلزم من تلك المنظمات التي ترغب في الأخذ بها أن تعمل علي إدخال العديد من

---

(١) علي شوعي ناجي عرجاش: مرجع سابق، ص ٥١.

الأساليب والمفاهيم التنظيمية السائدة [1]. وتأسيسًا علي ما جاء، فبالإمكان تركيز النقاط لديمنج بثلاثة أبعاد فلسفية للجودة هي [2]:

أ - **هدف الولاء أو الثبات** *Constancy of Objective*: يعتقد ديمنج بأن أية منظمة لا يتوقع منها أن تساهم في برامج التحسينات إذا لم تعتمد الإدارة العليا للمنظمة إلي تغيير أسلوبها في العمل - أي لم تكن هناك علاقة جيدة بين الموردين مالم يكن هناك تغيير في إدارة المشتريات ، وهذا ما ذهبت إليه أغلب المنظمات اليابانية ، حيث تتم بناء علاقة قوية مع مورديهم .

ب- **التحسين المستمر** *Continual Improvement* : عندما وعي ديمنج الإدارة العليا للمنظمات إلي تعليم فلسفة جديدة، هذا يعني عليهم إجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط ، بل تحديد المسببات باستخدام الأساليب الإحصائية ، وقد ميز ديمنج هذه المسببات (Causes) ، إلي عامة وخاصة فالمقصود بالمسببات العامة هي التي تظهر في الكثير من العمليات داخل المنظمة والتي تنتج بسبب ضعف في الموارد المستخدمة في إنتاج المنتج.أما المسببات الخاصة التي ترجع إلي حالة خاصة مثل ضعف التدريب لأداء وظيفة معينة أو بسبب توريد مواد ذات جودة رديئة. فإن تصحيح مثل هذه المسببات من الممكن أن يتم داخل أقسام المنظمة من دون تدخل الإدارة العليا للمنظمات.

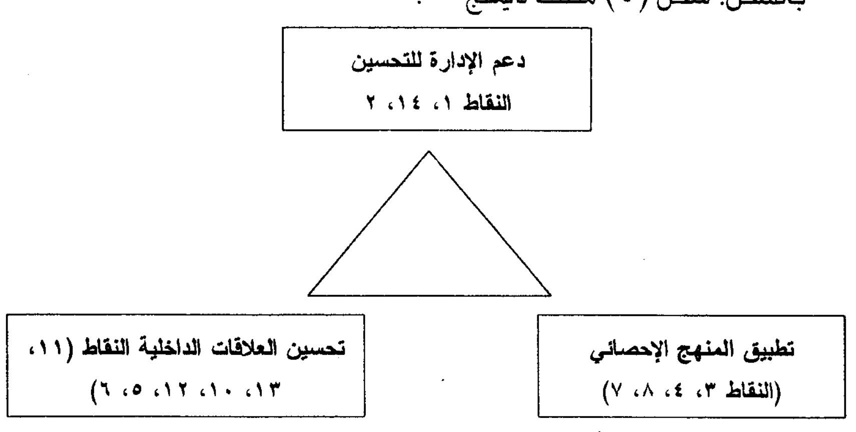
ج- **التنسيق بين الوظائف** Cooperation Between Functions: يؤكد ديمنج بأن أول خطوة لتحقيق التنسيق بين وظائف أقسام المنظمة هو أن كل فرد

---

(١) قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، ٢٠٠٥.

(٢) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات - جامعة التعدي سرت ليبيا، ٢٠٠٦، ص ١٠٨.

عامل من العاملين لابد أن يعرف ما هو العمل المطلوب منه لأدائه، وما هي درجة اعتمادية عمله على الوظائف الأخري، وما يحتاج إليه لإنجاز عمله.ووضع ديمنج مثلث يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمنج في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح بالشكل. شكل (٥) مثلث ديمنج[١].



مبادئ إدارة الجودة الشاملة *Principles of TQM*:

هناك شبه إجماع علي تحديد المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة ومنها علي سبيل المثال : ضرورة التركيز علي العميل واحتياجاته ، والدور الذي تقوم به القيادة ، وكذلك توسيع مشاركة العاملين والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة[١] ، ويمكن تلخيص تلك المبادئ في النقاط الرئيسية التالية :

١-التركيز علي العميل .

---

(١) عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنة للإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠٠٤م.

(٢) هشام بن عبدالله العباسي : ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مجلة المكتبات والمعلومات العربية ، السنة الثانية والعشرون ، العدد الثالث ، الرياض ، دار المريخ ، ٢٠٠٢ ، ص ص ١٣ – ١٦.

٢-التركيز علي العمليات مثلما يتم التركيز علي النتائج .

٣- الوقاية بدلا من التفتيش .

٤- التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة .

٥-التغذية العكسية .

٦- اتخاذ القرارات المرتكزة علي الحقائق .

٧- المشاركة الكاملة .

٨- التركيز علي برامج التدريب .٩- بناء فرق العمل [(١)] .

والجودة مدخل إداري لجعل مؤسسات التعليم أكثر تأثيرًا ، بالإضافة إلي خلق مكان محسن أكثر امتاعا للحصول علي الشهادة ، وهذه المبادئ قد تم تحديدها وتوثيقها من قبل خبراء الجودة مثل ديمنج وكروسبي ، وقد تم تطبيقها في أمريكا تحت اسم إدارة الجودة الشاملة ، وهي طرق متفق عليها لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسات ، وللقيادة دور كبير وحرج لذلك فقد تم ذكرها مرتين في المبادئ [(٢)] ، وإن مبادئ الجودة هي فلسفة وثقافة مؤسسة ، ويجب أن يخطط القادة للتغيير فدورهم الأساسي هو خلق جو من الجودة وفي نفس الوقت العمل علي دعمها ، وتطبيق مبادئها بصورة شاملة مما يؤدي إلي التحسين المستمر.

---

(١) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد : إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات علي القطاع الصحي ، الرياض مكتبة فهد الوطنية ، ١٩٩٧ ، ص ص ٨٨ – ٨٩ .

(2) *Freed ‹ Jann E. ‹ and Others : Aculture for Academic Excellence Implementing The quality Prinnciples in Higher Education ‹ USA ‹ Eric ‹ January ‹ 1979 ‹ ED 406962 .*

مبررات أهمية الجودة الشاملة :

تعد الجودة العنصر الرئيسي في المعركة التنافسية بين منظمات الأعمال في الأسواق المحلية والعالمية ، وهي السلاح الذي لا يقهر إلاَّ بمزيد من الجودة فتطبيق نظام إدارة الجودة سيساعد المنشأة في التعرف علي جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها . وفي الوقت نفسه ، يعد نظاما تحفيزيا ، حيث يمنح الصلاحيات للعاملين ، ويحثهم علي النجاح ، كما أن هذا النظام يساعد الموظفين في تحديد مفهوم الجودة ، ووضع الإجراءات الهادفة إلي تلبية احتياجات العميل واشباع رغباته مع التحسين المنتظم لهذه الإجراءات وإن الاهتمام بالجودة يعد المحك الأساسي الذي من خلاله تتعرف المنشأة علي مستوي أدائها مقارنا بالمنشآت الأخري ، كما تساعد المنشأة في التعرف علي أن تحقيق النجاح بشكل مطرد ومستمر هو ما يجب أن تصبوا إليه المنشأة (١) .

إن أهمية إدارة الجودة تكمن في تحقيق الهدف العام من وجودها حيث تسعي إلي إقامة عدد من البرامج المستمرة تشتمل علي آليات فعالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها ، وكذلك التحري عن المشكلات التي يحتمل أن تنشأ في المستقبل ، إن تطبيق برامج الجودة تكمن في فكرة أن تنفيذ هذا النوع من البرامج هو مسئولية جميع العاملين والموظفين في كل المستويات وتدريبهم علي أسس ومفاهيم الجودة ، وبشكل عام ، توفر إدارة الجودة فوائد ملموسة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين علي حد سواء ، **ومن هذه الفوائد علي سبيل المثال** (٢) :-

---

(١) فوزي شعبان مدكور : إدارة جودة الإنتاج - التعليم المفتوح ، القاهرة ، مطبعة كلية الزراعة ، ١٩٩٥ ، ص ٦ .

(٢) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد : إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات علي القطاع الصحي ، الرياض ، مكتبة فهد الوطنية ، ١٩٩٧ ، ص ٢٦ .

الحصول علي ثقة العميل ، وتحقيق رغباته بالنسبة لمستوي الجودة المطلوب وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين في الرقابة علي الجودة وحل المشكلات المختلفة التي تواجه العمل - ضمان النمو والتطوير المستمر- الاستغلال الأمثل للقدرات الابتكارية الخلاقة - خلق بيئة عمل محفزة علي النجاح وعلي تنمية الجوانب الإنسانية بالنسبة للعلاقة بين الإدارة والعاملين- تحقيق مركز تنافسي أفضل - تطوير المناخ الداخلي بحيث يعطي كل عامل الشعور بالفخر والاعتزاز بكونه يعمل في هذا المناخ ، حيث ينعكس ذلك إيجابيا علي روحه المعنوية وعلي إنتاجيته ، ومن ثم إذا أخذت إدارة المدرسة أسلوب الجودة في إنجاز مهامها **فإن ذلك يؤدي إلي :-**

- تحسين الإنتاجية ، منع الأخطاء بمنع حدوث المشكلات .
- وجود مناخ علمي أفضل- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المدرسة /الجامعة -الرؤية الواضحة والواعية لكل مكان في المدرسة /الجامعة - التركيز علي تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات - العمل المستمر من اجل تقليل الهدر أو الفقد(١) .

أدوات وحلقات الجودة وعلاقتها بالتعليم:-

تعريف حلقات الجودة *Quality Circles*

تعددت التعريفات بشأن حلقات الجودة ويمكن ايضاحها فيما يلي :
تتكون حلقة الجودة من مجموعة من الأفراد (من ثلاثة إلي خمسة عشر فردًا) وبشكل طبيعي في حدود ثمانية أفراد يؤدون عملاً متشابه النوع في مؤسسة ما ، هذه

---

(١) فؤاد أبو إسماعيل وآخرون / وقائع لقاء الخبراء حول – اصلاح وتطوير مؤسسات المنافع العامة ، الفصل الخامس – تطبيق نظم الرقابة علي الجودة الشاملة لتحسين أداء مشروع المنفعة العامة ، ندوات ومؤتمرات جامعة الدول العربية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ديسمبر ١٩٩٩ ، ص ص ٦٥ – ٦٦ .

المجموعة من الأفراد تتطوع للاجتماع علي نحو منتظم ، عادة ساعة كل أسبوع لتحديد وتحليل ، وحل المشكلات ، وجمع البيانات ، وتحليل المشكلات ، ففي اجتماع الحلقة يبدأ الأعضاء أولاً باستعراض لقائمة من المشكلات التي يرون أنهم أكثر رغبة في القيام بمعالجتها والتي تبدو أيضا أكثر مداهمة في الواقع العملي.

عندما يتوصل الأعضاء إلي حل مقترح بالنسبة للمشكلة التي وقع أخيرًا عليها الاختيار لمعالجتها، ويقومون بعرض توصياتهم أمام الإدارة وذلك في شكل عرض رسمي ، وإذا تم اعتماد هذه التوصيات ، فإن الحلقة بالتالي تقوم بتنفيذ ذلك الحل .

وجدير بالذكر أن العديد من المؤسسات وجدت أنها تحقق عائدًا كبيرًا وذلك بعد مضي سنة واحدة فقط من تنفيذ برنامج حلقة الجودة ، كما أنه قد تم تقدير المبالغ التي تم توفيرها في خلال الست عشر سنة الأولي من تنفيذ برنامج حلقة الجودة في اليابان بأكثر من خمسين بليون دولار أمريكي ، وذلك نتيجة حلول المشكلات التي قدمتها حلقة الجودة ، وبوجه عام تهفو المنظمات إلي عمل حلقة الجودة رغبة في الاستغلال الأفضل لمواردها البشرية وليس لمجرد الرغبة في زيادة ربحيتها فالتوكيد هنا علي بناء الأفراد وليس علي استخدامهم فالمنظمة تحرز التقدم وذلك بمساعدة العاملين فيها علي أن يصبحوا أكثر مشاركة وإلتزامًا تجاه منظمتهم ، وأيضا يجعلهم قادرين علي بلوغ أهدافهم الذاتية والوظيفية في مكان العمل،أي أن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين تجتمع بشكل منتظم وعلي أساس تطوعي لتحليل المشاكل وتقديم (عرض الحلول علي الإدارة) (١) .

---

(١) وليام ل. مور و هربت مور : حلقات الجودة - تغيير انطباعات الأفراد في العمل ، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩١ ، ص ص ٣٥ـ ٣٧ .

نشأة حلقات الجودة :

لقد أدرك اليابانيون مع نهاية الحرب العالمية الثانية أن التحدي الذي يواجهونه من أجل الارتقاء بجودة منتاجتهم ليس له من طريق لمجابهته سوي تطبيق برنامج رسمي للرقابة علي الجودة لتحسين منتاجتهم ، حيث كانت عبارة "صنع في اليابان" مرادفة للمنتج ذي الجودة الرديئة الذي لم يكن له قبول في الأسواق العالمية ، وفي غضون سنوات قليلة وبفضل علماء الجودة وكذلك بفضل ما بذله اليابانيون من أجل تطوير وتحسين جودة منتجاتهم باستخدام أسلوب حلقات الجودة تغير الحال وأصبح لليابان هيمنة في الأسواق العالمية ، وفي عام ١٩٨٠ أصبح يوجد في اليابان أكثر من ١٠٠ ٠٠٠ حلقة في مختلف أنواع المنظمات(١) .

أهمية حلقات الجودة:

إن حلقات الجودة باعتبارها ضربا من الإدارة بالمشاركة يمكن أن تقوم بمساعدة المنظمة علي تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية مما يساعد علي تحقيق أهداف كلا من العاملين والمنظمة ، تعمل حلقات الجودة علي تغيير مناخ المنظمة من حيث ايجاد أهداف مشتركة والتزام القوي العاملة وتحقيق الاتصال في الاتجاهين ، مما يكون له تأثير إيجابيا علي التحسين الملحوظ في أداء الأعمال والنتائج.

- تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء إلي المجموعة في بيئة العمل .

---

(١) كمال أبو الخير : التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ ، ص ١٢٢ .

- تعمل حلقات الجودة علي تفرغ المديرين لأعمالهم الأساسية بدلاً من انشغالهم في مشاكل المشرفين أو العاملين حيث تعمل حلقات الجودة علي تشجيعهم علي حل مشاكلهم ذاتيا .
- بناء الثقة ما بين الأعضاء في كافة المستويات .
- جعل بيئة العمل أكثر جاذبية وبهجة للعاملين مما يشعرهم بأن عملهم له قيمة حقيقية.

تنظيم دوائر الجودة :

إن العناصر الأساسية للبناء التنظيمي لبرنامج دوائر الجودة **يحتوي علي ثلاث أدوار رئيسية وهم** : المسهل ، قائد الجماعة ، أعضاء الجماعة ، وأيضا يشتمل علي الإدارة العليا والتنفيذية وذلك من خلال تدعيمهم لبرنامج دوائر الجودة وموافقتهم علي العروض التي يتم عملها بواسطة أعضاء الجماعة .

ومن الجدير بالإشارة إلي أن كل دائرة من دوائر الجودة تقوم بأداء وظائفها تحت ارشاد القائد الذي يقوم بتوجيه الأنشطة التي تقوم بها دوائر الجودة ، ويقوم بتدريبهم وتعليمهم مبادئ حل المشكلات ويمدهم بالإرشاد عند حل المشكلات ، كما يلعب دورًا هامًا كحلقة وصل بين العاملين والإدارة وذلك عن طريق ربط الدوائر بالمجموعات الأخري بالمنظمة ومن الأهمية بمكان الإشارة إلي دور المسهل الذي يتمثل في ترويج ومساعدة تطبيق برنامج دوائر الجودة وتدريب أعضاء الجماعة ، وتوجيه المقابلات الأساسية ، وحل أي مشكلات تنشأ مع وظائف الجماعة ، ويعتبر أيضا حلقة الوصل بين الجماعة والأفراد والمسئولين (١) .

---

(١) أحمد عرفه و سمير شلبي : فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت ، سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري ، الكتاب الخامس ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٨٢.

والهدف من حلقات الجودة يتمثل في تحديد ومعالجة المشكلات أي أنها تمثل جهازا لحل المشاكل ولتحقيق هذا الهدف بكفاءة وفاعلية ، فإنه يتعين أن تسير الحلقة علي خطوات متسلسلة خطوة تلو الأخري مستخدمة في ذلك الهدف ، مجموعة ارشادات حل المشكلات كإطار للعمل ، وهذا يؤدي إلي إنسياب عملية حل المشكلات بشكل أكثر سلاسة ، كما أنه يساعد علي انتظام مجريات العمل في اجتماعات الحلقة (١).

علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة :

تعتبر TQM من الإتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تشمل المنظمة بكاملها وتقوم علي التكامل والتنسيق والتفاعل بين كافة وحدات المنظمة بهدف التوصل والحفاظ علي مستوي الجودة المطلوب بأنسب تكلفة ، أما حلقات الجودة فهي أنشطة يمكن تطبيقها جزئيا في أي نشاط داخل المنظمة ويتحقق الهدف منها في نطاق ذلك النشاط ، وفي الماضي كانت المنظمات تبدأ عادة بتطبيق TQM وبعدها تبدأ أنشطة حلقات الجودة ، أما في الآونة الأخيرة فإن المنظمات الصغيرة في مجال الخدمات تتجه إلي أن تبدأ أولاً بأنشطة حلقات الجودة ، وبعد ذلك تعمل علي إدخال TQM ، وما يتناسب مع منظمة لا يناسب الأخري ، فلكل إمكانياته وإستعداداته وظروفه (٢) ، وتري الدراسة أن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم ينبغي أن يبدأ أولا بالأخذ بمفهوم حلقات الجودة بإعتبار أنه نوع من التدريب ، وعلي نطاق محدود داخل مدارس / جامعات معينة ، ثم توضع خطة عامة بعد ذلك لتطبيق TQM في المدرسة/الجامعة بأكملها .

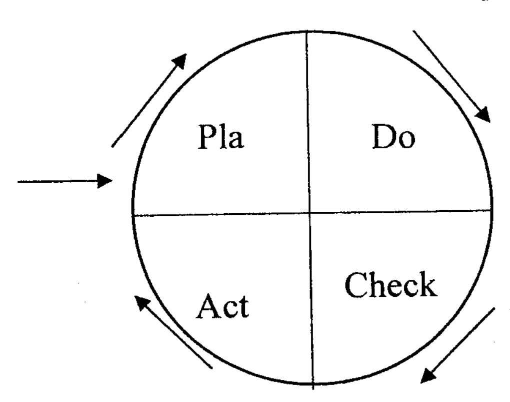
---

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية – حلقات الجودة – المفهوم والتطبيق ، مرجع سابق ص ١٣٦.

(٢) فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية الزقازيق ، ١٩٩٦ ، ص ص ١٩٩ – ٢٠٠ .

أدوات الجودة الشاملة:

لقد تم تصميم هذه الأدوات بحيث تدور كلها حول دورة التحسين [1] التي تتكون من أربع خطوات هي : خطط ، نفذ ، افحص ، إفعل ، ويمكن تمثيلها بيانيا علي النحو التالي كما في شكل رقم (٦) .



شكل رقم (٦) يوضح دورة التحسين Improvement Cycle

ويمكن استعراض أهم الأدوات الرئيسية لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة علي النحو التالي:-

١- معرفة السوق "المقارنة المرجعية" *Benchmarking*

هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء **المنافسين والخبراء في المجال ، وبالتالي فهو يساعد من يستخدمه علي فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخري التي تعمل في نفس المجال ، ومن هنا فهو يساعد علي تحديد الجوانب التي تحتاج إلي تطوير، ويتضمن أربعة خطوات هي :-**

١ – تحديد العملية التي تحتاج إلي معرفة .

---

(1) *Doherty ، Geoffrey D.: Developing Quality Systems In Education ، London and New York ، Routledge ، 1994 ، Pag 161 .*



٢ – دراسة المؤسسات الأخري .

٣ – تحديد أفضل وأسوأ العمليات وذلك بترتيب كل المؤسسات .

٤ – تقويم ومقارنة العمليات المختارة وأفضل وأسوأ العمليات في المؤسسات الأخري[1].

٢ – العصف الذهني Brain storming

ويقصد به استخدام مقدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف الخروج بأفكار إبداعية خلاقة ، قد لا يصل إليها كل منهم بصورة استقلالية ويعتبر العصف الذهني بمثابة الخطوة الأولي من سلسة خطوات عملية حلقة الجودة والتي تعمل علي تحويل بيئة الاجتماع إلي منتدي مفتوح يمكن للأعضاء فيه إبداء ملاحظاتهم وآرائهم وعرضها علي بساط التحليل دون أن يداخلهم خوف أو ريبة في أنها سوف تكون محلا للنقد أو السخرية ، وهناك خمس قواعد تساعد علي جعل اجتماع العصف الذهني يتم بفاعلية ، ويرقي عن وصفه مجرد عملية يترك فيها الحبل علي الغارب لتبادل الأفكار ، أو بمثابة اجتماع فوضوي **وهذه القواعد هي : -**

١- عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم علي الأفكار.

٢- القدرة علي الإبداع .

٣-التركيز علي كم الأفكار لا الكيف .

٤- الاستناد علي أفكار الأخرين .

٥- تسجيل جميع الأفكار[2] .

---

(١) الهلالي الشربيني الهلالي : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي ، مرجع سابق ص ص ١٥٩ – ١٦٠ .

(٢) فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية – حلقات الجودة – مرجع سابق ، ص ص ٢٢٣ – ٢٢٤.

وبمجرد انتهاء الحلقة من تحديد المشكلة ذات الأولوية الأولي للبحث فإن بإمكانها الإنتقال من مرحلة العصف الذهني إلي مرحلة تحليل المشكلة التي تم إختيارها ويعتبر الجمع الدقيق للبيانات جزء بالغ الأهمية في عملية حل المشكلات فالمعلومات غير الصحيحة تجعل من العسير التوصل والاتفاق علي حل ويمكن استخدام البيانات في تحديد المشكلات ، وتمييز العوامل المهمة من غير المهمة وتفهم الظروف المحيطة وتحديد الأسباب ، وتقييم البدائل ، والتأكد من أن العملية تتم تحت زمام السيطرة ، وتحليل الأسباب المحتملة ، وتقييم معايير القبول والرفض للحلول المحتملة ، والتوصل في النهاية إلي اتفاق حول أنجح الحلول وليس من الضروري أن تكون البيانات رقمية فحسب بل إن مشاهدات وآراء الخبراء والخلفيات التاريخية ، وغير ذلك من المعلومات غير الكمية تعتبر مطلوبة في أغلب الأحوال ، وينبغي أن يكون المشاركون فيها علي وعي تام بالهدف من عملية جمع البيانات ثم القيام بفحص المهمة التي يتطلعون لإنجازها [(١)]

٣- مدخل تحديد العملية *The procass Definition*

تعد أكثر أدوات الجودة الشاملة أهمية ، فهذه الأداة تمكن من تحديد متطلبات العميل لأي عملية وتوجد ثلاث قوائم تشكل الإطار الكلي لتحديد العملية وهي قائمة تحديد العملية نفسها ، وقائمة متطلبات العملاء ، وقائمة متطلبات الموردين ، **ويمكن إدارة العملية علي النحو التالي :**

١- لمنع المشاكل ، يجب إدارة العملية (وليس بالتحديد المخرجات).

---

(١) تم الرجوع الي:
- فوزي شعبان مدكور: إدارة جودة الإنتاج - التعليم المفتوح،القاهرة، مطبعة كلية الزراعة، ١٩٩٥، ص ٧٥
- جون مارش : إدارة الجودة الشاملة – أدوات الجودة الشاملة – من الألف إلي الياء، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، ١٩٩٦ ، ص ص ٥٩ – ٦٠.

٢- يجب أن يكون المديرون مسئولين عن جميع العمليات .

٣- يجب أن تحدد العملية بشكل تام وأن يتفهمها الجميع .

٤- يجب أن يكون هناك تنبوء بآداء أي عملية .

٥- يجب أن تكون العملية خاضعة للمراقبة الإحصائية .

٦- علي العاملين أن يهدفوا إلي تقليل التباين وتحسين المتوسطات وأن يدار التداخل بين العمليات بشكل جيد ، يجب تحديد السبب العام أو المشترك لوجود الاختلافات وتطبيق خطة تحسين محددة لتقليل اختلاف العملية(١)

٤- تحليل مجالات القوي *Force Field Analysis*

تهدف هذه الأداة إلي منع الصراع للمساعدة علي تحديد القوي الرئيسية المؤيدة والمناهضة للتغيير وبالتالي يمكن تعزيز وتطوير القوي الإيجابية واستبعاد وعزل القوي السلبية وتتمثل في : تحديد المشكلة ،استخدام فنيات العصف الذهني لتسجيل القوي الدافعة والمعوقة .

ترتب حسب الأولويات القوي الدافعة والمعوقة ، ويكون ذلك باتباع الخطوات الآتية :

- تحديد المساهمين ، أي أصحاب المصلحة والمرتبطين بالعملية المراد تحسينها . إشراك ممثلين من كل مجموعات المساهمين في جلستين لإثارة الأفكار الأولي ، لتحديد القوي الإيجابية (المؤيدة) للتغيير . والثانية لتحديد القوي السلبية (المعارضة) للتغيير .
- علي ورقة بيضاء يرسم خطًا طوليًا يقسم الصفحة إلي نصفين ، ثم يوضع علي جانب الصفحة الأيمن القوي الإيجابية ، وعلي جانبها الأيسر القوي

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية – حلقات الجودة – مرجع سابق ، ص ٢٢٥.

السلبية ، وهذا يمثل الوضع الحالي . ثم يرسم خطا موازيا للخط الأول في نهاية يسار الصفحة وهذا الخط يمثل الوضع المراد الوصول إليه ، يتم مناقشة الوزن النسبي لهذه القوي ثم ترسم أسهم بحيث تتوافق في طولها أو سمكها مع هذا الوزن النسبي وإعطاء درجات **علي النحو التالي** :

= قوي جدًا ، ٤ = قوي ، ٣ = متوسط ، ٢ = منخفض ، ١ = ضعيف .

كذلك يتم تحديد نوعية هذه القوي المؤثرة ، ما إن كانت من داخل المنظمة أو من خارجها .

يتم تعزيز القوي الإيجابية وتقليل أو الحد من القوي السلبية (١).

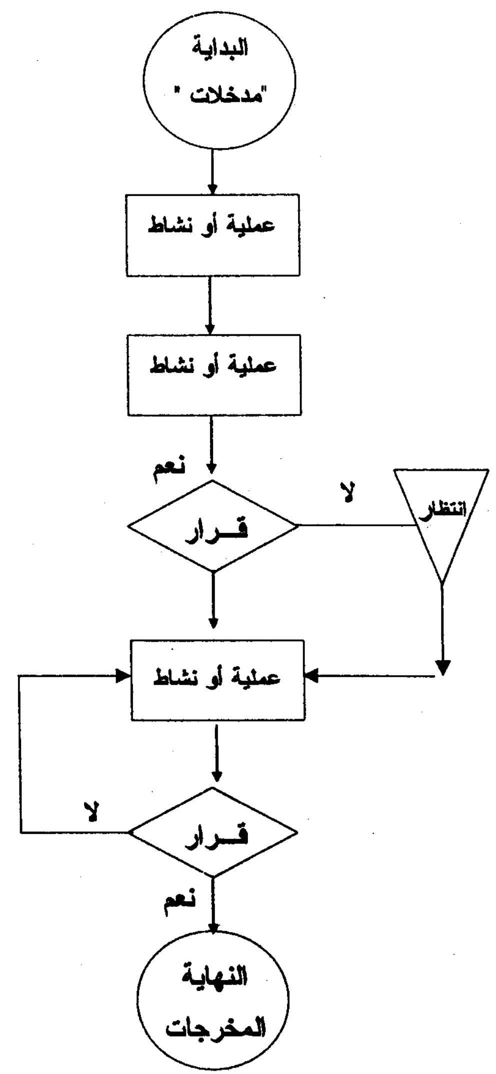
٥- أسلوب الخرائط الإنسيابية *Flow Charts Technique*

يقصد بالخريطة الانسيابية تلك الخريطة التي تستخدم رموزا بيانية لتحديد العمليات المختلفة في المنشأة ومدي ترابطها واعتمادها علي بعضها بعضا ، ونوع المدخلات والمخرجات للنظام ، فهي من أبسط الطرق لوصف عملية أو نشاط حيث توضح جميع مكونات العملية ومراحلها المتعددة وسير العمل من البداية إلي النهاية ، وتساعد علي التحليل الدقيق لكل خطوة من خطوات العمل ، مثلا من حيث معرفة من الذي يؤدي كل خطوة ، وكيف يتم ذلك ، وفي أي وقت يتم تنفيذها **وفيما يلي شكل رقم** (٧) يوضح أسلوب هذه الخرائط (٢) .

---

(١) جانيس أركارو : إصلاح التعليم ـ الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، ترجمة سهير بسيوني، القاهرة دار الأحمدي للنشر ، ٢٠٠١ ، ص ١١٧.

(٢)خالد بن سعد عبد العزيز : إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ص ص ٢٤١ ــ ٢٤٢ .



شكل رقم (٧) يوضح نموذج الخريطة الإنسيابية

رمز خريطة انسياب العملية :

◊ □ ▽ ⬭

المدخلات والمخرجات

تشير إلي المواقع والتي يتطلب فيها اتخاذ القرارات (قرار نتيجته نعم أو لا) التفتيش أو الخطوات والنشاطات ضمن العملية الانتظار.

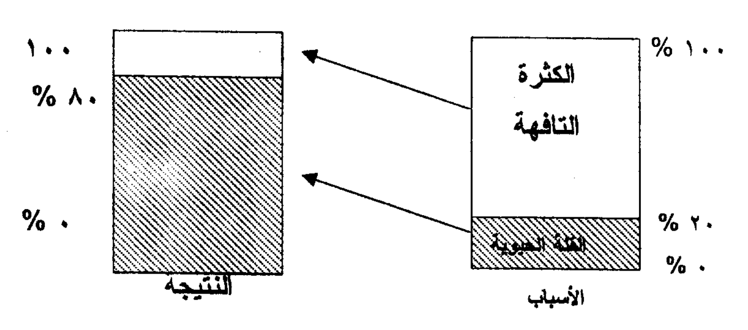
٦- أسلوب خريطة باريتو* *Pareto chart Technique*

أو باريتو ٨٠ / ٢٠ ، المجالات القليلة الحاكمة Pareto 80/20 Critical few تعتمد هذه الوسيلة علي استخدام الأعمدة الرئيسية حيث يمكن تضنيف البيانات علي هيئة فئات متدرجة في ترتيب تنازلي من اليسار إلي اليمين ، مع الأخذ في الحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولا علي الجانب الأيسر بمعني آخر، أن القلة الحيوية Vital Few علي اليسار والكثرة التافهة Trivial Many علي اليمين في الرسم البياني مما يساعد علي ظهور صورة واضحة عن الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر، التي يجب أخذها في الحسبان أولاً . والشكل رقم (٨) يوضح العلاقة بين مفهومي القلة الحيوية والكثرة التافهة (١) .

---

* ترجع فكرة خريطة باريتو إلي الاقتصادي الإيطالي ألفرد باريتو حيث قام بدراسة اقتصادية شاملة في نهاية القرن ١٩ هدفت هذه الدراسة إلي تحديد مدي توزيع الثروة في بلاده . وأظهرت نتائجها أن ما يقارب ٨٠% من الثروة المحلية مملوكة لما يقارب ٢٠% من السكان وترتكز فكرة باريتو علي قاعدة أن ٨٠% من المشكلة هو نتيجة ٢٠% من الأسباب الممكنة لحدوثها . بمعني انه غالبا ما يكون هناك عدد محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة علي مشكلة الجودة ، لذا فان هذه الوسيلة تستخدم للتعرف علي المشكلات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة أسبابها ، علي أن تكون خلال مدة زمنية محددة .

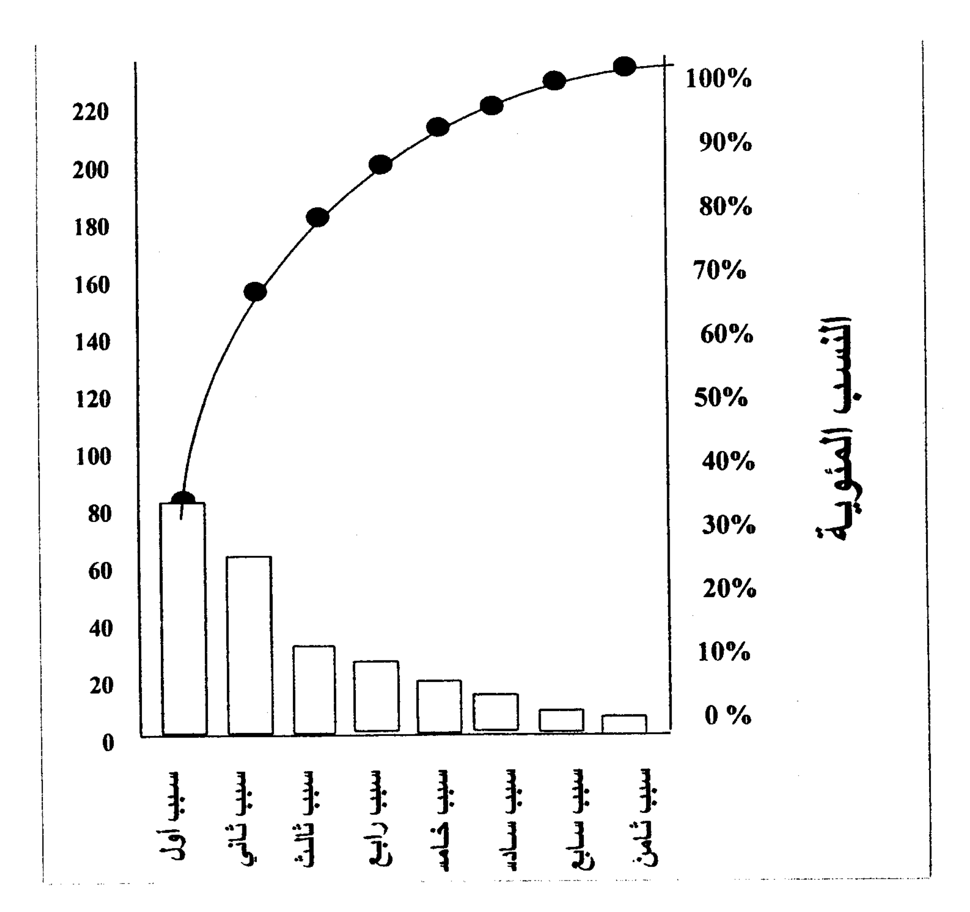
(١) خالد بن سعد عبد العزيز : مرجع سابق ، ص ص ٣٠٣ – ٣٠٨ .



شكل رقم (٨) يوضح العلاقة بين مفهومي القلة الحيوية والكثرة التافهة

ومن الناحية العملية وجد أنه من الأسهل والأفضل بذل الجهود لتحسين ٥٠٪ من القلة الحيوية بدلا من تحسين المعدل نفسه في الكثرة التافهة ، حيث لوحظ أن العائد علي الاستثمار من تحسين الجودة للقلة الحيوية يكون أكبر كثيرًا من العائد علي الاستثمار من تحسين الجودة للكثرة التافهة ، وفيما يلي رسم توضيحي لباريتو يوضح أسباب الفشل أو أنواع المشكلات.(١)

(١) فريد زين الدين : فن الإدارة اليابانية – حلقات الجودة – المفهوم والتطبيق ، مرجع سابق ، ص ١٦٧ .



شكل رقم (٩) يبين الرسم التوضيحي لباريتو

٧- أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة (عظمة السمكة) * Cause and Effect Diagram

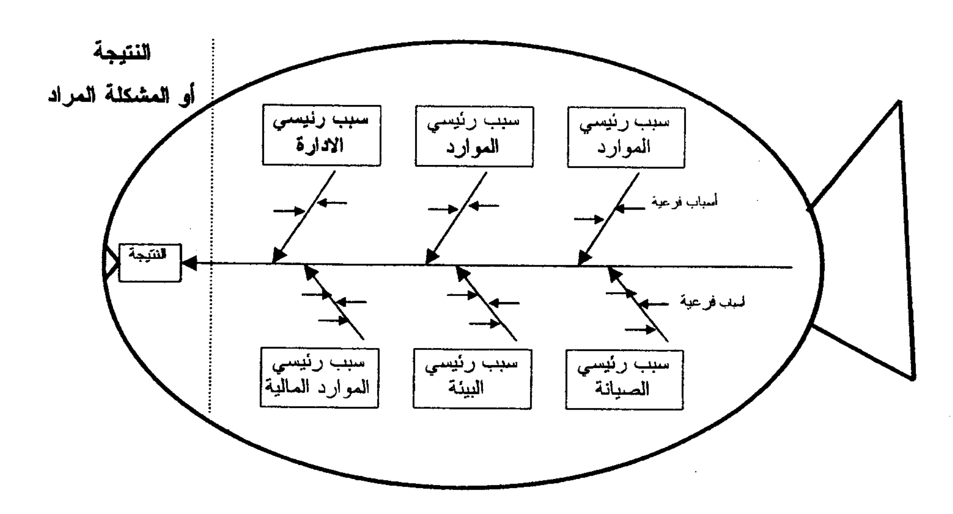
يستخدم عندما تكون المشكلة معروفة ومحددة ولكن غير معروف علي وجه التحديد أسبابها ، **وتتلخص خطوات بناء الرسم التوضيحي للسبب والنتيجة في الأتي :-**

تحديد الأثر أو المشكلة وهي تمثل خطوة امتداد لخطوة تحديد المشكلة في عملية العصف الذهني ، ويتم تدوين المشكلة في جهة من اللوحة الورقية المعدة للرسم ، ثم يرسم سهما متجها نحو المشكلة ، وبشكل عام يمكن حصر معظم الأسباب وراء حدوث أي مشكلة في المدخلات الأساسية لأي نظام ويمكن وضعها في فئات علي النحو التالي : الموارد البشرية ، الإدارة ، الموارد المالية ، المواد والصيانة ، البيئة . وكل من هذه الأسباب الرئيسية يمكن تصنيفها إلي أسباب فرعية أخري ، ويتم إضافة الأسباب الفرعية إلي الرسم التوضيحي عن طريق القيام بعملية العصف الذهني ،و ترسم دوائر حول الأسباب التي هي أكثر احتمالاً في حدوث المشكلة ، و يتم التحقق من صحة السبب أو الأسباب التي وراء المشكلة والشكل التالي يوضح أسلوب علاقة السبب بالنتيجة (١) .

---

* قام العالم الياباني كاورو ايشيكاوا : بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة ، وفي بعض الأحيان يطلق علي هذا الأسلوب اسم العالم الياباني نفسه " ايشيكاوا" أو اسم عظمة السمكة Fish bone Diagran بسبب أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة .

١- فريد زين الدين فن الإدارة اليابانية وحلقات الجودة مرجع سابق ، ص ٢٢٧



شكل رقم (١٠) يوضح أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة يبين الأسباب الرئيسية والأسباب الفرعية

يتضح من العرض السابق لأدوات إدارة الجودة الشاملة أنها متعددة ، ومن غير المنطقي أن تزكي إحدها علي الأخري ولكن ينبغي الإلمام بها جيدًا والتدريب عليها من قبل القائمين علي تطبيق الـ TQM ودراستها جيدًا واختيار المناسب منها للمواقف المختلفة حيث أنها تمثل في الأساس مدخلاً عمليًا لتطبيق الـ TQM في مختلف أنواع المنظمات ، والجدير بالذكر أن أكثر من ٩٥ ٪ من أكبر المنظمات في العالم نجاحا بدءًا من المنظمات متعددة الجنسيات إلي المدارس تطبق هذه الأدوات لذلك فهي تحتاج إلي تدريب جيد ثم تطبيق ، وأخيرًا تأتي عملية التقويم لذلك فإنه لتطبيق TQM في المدارس ينبغي إدراج هذه الأدوات ضمن مناهج جديدة تختص بدراسة الجودة تدرس بكليات التربية بالإضافة إلي تدريب المدرسين الموجودين في المدارس علي آلياتها ، وكيفية تطبيقها وينبغي البدأ أولاً

باستخدام الأدوات التحليلية البسيطة والبعد عن الأدوات المعقدة التي تؤدي إلي التثبيط وتجعل عمليه البدء بها صعبة . (١)

نظام الجودة وعلاقتها بالتعليم :

١- **نظام الجودة** : يعرف بأنه هو الهيكل التنظيمي والمسئوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة (٢) ويتضمن **الآتي**:

- مهمات وأهداف وموضوعات واضحة تصل إلي جميع الأفراد .
- أنظمة مصممة ومترابطة وذات جودة عالية وواصلة لكل الأفراد .
- مسئولية مشتركة من قبل الجميع .
- مؤشرات للجودة متعارف عليها ومعروفة للجميع .
- أنظمة قياس وتحكم تهدف إلي التحسين ومعروفة للجميع
- وسائل لتصحيح الأخطاء يعرفها الجميع (٣) .

٢- **مكونات نظام الجودة**: بعض علماء الجودة يري أن TQM كنظام إداري يتكون من ثلاثة عناصر(٤) تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض البعض وهذه العناصر هي :-

---

(1) Lynch ، Robert F. and Others: Continuous Improvement – Teams & Tools ، U.S.A Qual team ، 1992 ، P. 171 .

- Doherty ، Geoffrey D.: Developing Quality Systems in Eduction ، op.Cit. ، pp 156 – 157 .

(٢) عادل الشبراوي : الدليل العملي لتطبيق TQM ، القاهرة ، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع ، ١٩٩٥ ، ص ١٠١ .

(3) *Liston ، Colleen: Managing Quality and Standrds ، OP.Cit. ، P. 52 .*

(4) *Hellsten ، Ulrika ، Klefsjoi ، Bengt: TQM as a Management System Consisting of values ، Techniques and Tools ، The TQM Magazine ، Vol 12 Issue 4 ، USA ، MCB ، 2000 .*

أ- القيم : *Values*

وهي مجموعة الأفكار التي يعتنقها كل أفراد المؤسسة ويعبرون عنها من خلال اتجاهاتهم وسلوكياتهم ويتعرفون عليها من خلال الممارسات التي تتم علي أرض الواقع .

ب- التقنيات : *Techniques*

وهي عبارة عن سبل تحسين الجودة مثل تفويض السلطة والمشاركة الجماعية والإبداع والإبتكار ودوائر الجودة والمقارنة المرجعية وهي التي تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسين .

جـ- الأدوات : *Tools*

وهي عبارة عن الوسائل التي تستخدم لتحقيق المعايير والمؤشرات والمعايير علي أرض الواقع، ومن علماء الجودة من يري أن نظام TQM يرتكز علي ثلاثة دعائم متكاملة وتتفاعل مع بعضها البعض **وهي** : جودة التكنولوجيا المادية ، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة .

٣- مكونات نظام TQM يتكون من ثلاثة نظم فرعية هي:-

أ - النظام الاجتماعي :

وهذا النظام يشتمل علي ثقافة المنظمة وهي مجموعة المعتقدات حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والطريقة التي يتم بها تنظيم العمل والطريقة التي يتم وفقا لها ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ، ومراقبة آدائهم ، وإلي أي حد يطبق التخطيط وما مداه الزمني ، وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحثهم علي المبادأة والابتكار ، وهل ساعات العمل موضع خلاف أم أنها مقومة ماديا ومقنعة ، ونوعية الرقابة علي العاملين (١).

---

(١)فريد زين الدين : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ .

ب – النظام الفني:

ويشتمل علي الأدوات والممارسات والأساليب الكمية والكيفية التي تقيس انجاز الأعمال داخل المؤسسة التربوية والتي من خلالها يمكن تطوير أساليب نظم العمل وذلك في ضوء قاعدتين أساسيتين هما :

- خدمة العميل (الطالب) .
- تحقيق رسالة المدرسة .

وينبغي تحديد نوعية الطلاب ومستوياتهم التعليمية وأساليب التدريس المتبعة والمناهج الدراسية . والمعامل وخدمات المكتبة وأساليب قياس التحصيل الدراسي وتدريب المعلمين.

ج - النظام الإداري:

ويشتمل علي عدة عناصر رئيسية وهي البناء التنظيمي ، السياسات مستويات السلطة داخل المؤسسة ، وأهدافها ، ورسالتها ورؤيتها المستقبلية والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتكامل وتعاون ورقابة (١)

٤- كيف يمكن نقل إدارة الجودة الشاملة إلي التعليم *How Does TQM Translate to Education*

بعد إعلان تقرير أمة في خطر الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية حدث تضافر للجهود بين المربين بعضهم البعض ومع رجال الأعمال ، وقادة الحكومة والمساهمين لنقل المجتمع من أمة في خطر إلي أمة الجودة *We must trans Form our Nation at Risk into Nation of quality*.

---

(١)هنداوي محمد حافظ وإبراهيم عباسي : نظم تعليم المتفوقين الموهبين في ضوء مفهوم TQM في الولايات المتحدة وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، مرجع سابق ص ٢٢٧ .

وفي ضـوء ذلـك تمـت ترجمـة أساسيات ومبادئ TQM في مجـال التعلـيم والعمل علي تأسيس مدارس للجودة ،هذا وقد قام تيلر Tyler بتوضيح بعض الآراء فيما يتعلق بأداء كل من الطلاب والمعلمين ، وما ينبغي أن يكون عليه تقويم الطلاب فيما يلي (١) :-

أ- دور الطلاب The Role of Student

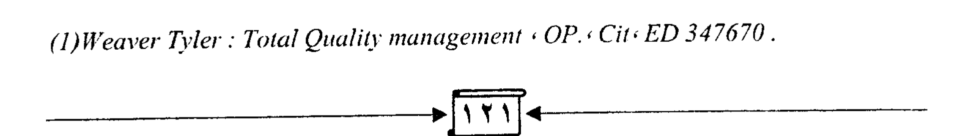
تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تتعامل المدرسة/ الجامعة مع الطلاب كعملاء واشتراكهم وتدريبهم علي عمليات التعليم الذاتي وأخذ آراءهم باستمرار من أجل تحقيق رضا العميل .

ب- دور المعلمين The Role of Teacher

تعمل إدارة الجودة الشاملة علي تغيير العلاقات بين المعلمين/أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمديرين/ القيادات ، حيث يحتاج المعلم أن يبدي رأيه في التعليم من خلال أعين الطلاب وهم في حاجة أيضا إلي أن يعملوا معا كفريق عمل مع المديرين وأن يفوض المديرون بعضا من مسئوليتهم وسلطاتهم إلي المعلمين/ اعضاء هيئة التدريس .

جـ - الاختبارات والتقييم Testingand Evaluation

بدلاً من استخدام اختبارات المستويات ومقاييس تقدم الطلاب تعمل إدارة الجودة الشاملة علي مساعدة الطلاب لتحقيق التقييم المستمر والمنتظم طوال العام الدراسي ، وتنفيذ ذلك يمكن من تجنب بعض المشكلات التي تشغل بال الطلاب بخصوص تقديرهم آخر العام ، كذلك بالنسبة للمعلمين بدلاً من أن يكون تقييم



(1)Weaver Tyler : Total Quality management ، OP. ، Cit، ED 347670 .

المعلم مبني على الزيارة الصفية ، ينبغي أن يكون تقديرهم من خلال العام كله [(١)].

كما أوضح : جون جاي بونستنجل Jon Jaybonstingl أنه عند تأسيس مدارس الجودة Creating School Quality توجد عدة نقاط ينبغي التنبيه إليها **وهي:**

الجودة الشاملة هي إلتزام طويل الأمد ، بطرق مختلفة من الإدراك والتفكير والممارسات، وينبغي اعتبارها طريقة للحياة سواء في العمل أو المنزل والمجتمع وبدون ذلك التحول ستصبح إدارة الجودة الشاملة مشروع أخر للقيام بالأشياء ويتوقع له أن يبوء بالفشل ،العمل الفردي لا يمكن أن يؤسس مؤسسة للجودة الشاملة ، والقيادة العليا ينبغي أن تمتلك الموارد البشرية والمادية ، والأهم من ذلك أن تكون ذات شخصية متطورة ، تلتزم بإدارة TQM وتطبيقاتها ، من أجل التحسين المستمر للمدارس ، وعناصرها البشرية ،أن التدريب ضروري جدًا لإدارة الجودة الشاملة ، وتستطيع المدارس الاستعانة بالخبرات الناجحة للتدريب والتوجيه .

لا يعد الطريق إلي فلسفة TQM سهلاً وممهدًا في أي منظمة تعليمية فليست هناك خطة سحرية تساعد علي نجاح العملية ، ومن الممكن الاستعانة بالخبراء الخارجين في استخدام النماذج والأدوات المفيدة ، ولكنهم لا يستطيعون أن يقوموا بعملية الانتقال ، لأنه يأتي وينبع من داخل الأفراد ومن داخل المدرسة ، ينبغي أن يكون هناك ثقة شخصية وتعاون مع الزملاء ، ومساعدة بعضهم بعضا في عملية التحسين المستمر ومنع الأخطاء .

(1) *Jon Jay Bonsting : Improving School Quality ، The Quality Revolution In Education ، by : Association for Supervision and curriculum development، Vol 50، No. 3 ، USA ، November 1992 .*

٥ - تحسين جودة المدارس *Improving School Quality*

يري روجير وأتسيس Roger Kau Fman and Atsusi Hirumi أن هناك عشرة خطوات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة المدارس وهي:

- الاستعداد للتحدي وفهم الناس الذين يخافون التغيير الذي يحدثه التعليم والتقدم بشجاعة وصبر وإدراك .
- ابتكار واستخدام نظام للجودة يحتوي علي معلومات واضحة تسهم في العمل مع الشركاء ، وعلي كل فرد أن يحدد بوضوح واستمرار الاستراتيجيات والوسائل التي تؤدي إلي عملية التحسين .
- تحديد الرؤيا المثالية أو النظرة المستقبلية للعالم الذي نريد لأحفادنا أن يعيشوا فيه ، وتوضيح النتائج بدون اشتمالها علي العمليات والموارد .
- توضيح الفجوة بين النتائج الحالية والرؤيا المثالية .
- بناء علي الرؤيا المثالية يتم الحصول علي الموافقة لمدة عام ثم خمسة أعوام مع الاتفاق علي كيفية قياس مدي رضا العملاء .
- تحديد النتائج التي تبرهن وتوضح الخطوة الثالثة والرابعة وتصف كيف يمكن قياس كلا منهما ، وهذه النتائج هي التي تحدد الخطط والاتجاهات والمهارات والقدرات .
- تحديد العمليات التي تقود لتلك النتائج ، وتحديد الموارد وتشتمل علي الموارد البشرية ، والتسهيلات والاعتمادات المالية اللازمة للقيام بالعمليات وإعلان النتائج المطلوبة ، توزيع الأدوار والتحقق من نتائج الجودة

والعمليات ، الإستمرار في استخدام نظام الجودة المبني علي البيانات الذي يعطي تقدير بمنتهي الدقة والموضوعية [(١)] .

الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة :-

يمكن استعراض أهم الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة **فيما يلي** :

- مدخل شامل بمعني أنه يشمل كل قطاعات ، مستويات ووظائف المنظمة .
- مدخل يهدف إلي التحسين المستمر في القدرة التنافسية ، الكفاءة ، والمرونة للمنظمة كلها (وليس لأجزاء منها)، مدخل يعتمد علي تخطيط ، وتنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة ، مدخل يعتمد علي تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة ، مدخل يعتمد علي تعاون ، وتفاهم ، وترابط ، وتشابك كل أجزاء المنظمة في انجاز الأعمال لتحقيق أهدافها ، مدخل يعمل علي تخليص كل فرد من الجهود المهدرة واشتراكه في عملية التحسين المستمر، مدخل ينطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة ، مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ ، مدخل يهدف إلي إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلي منطق منع الخطأ ، مدخل يقوم علي فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع، مدخل ينمي ويعتمد علي الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية ، فالجودة لا تفرض علي الإنسان ولكنها تنبع منه [(٢)] .

---

(1) KauFman، Roger، Hirumi، Atsusi: Improving School Quality Ten Steps to "TQM plus" by Association for Supervision and Curriculum development، Vol. 50، Number 3 ، November، USA، 1992 .

(٢) تم الرجوع الي
- علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهل للأيزو ٩٠٠٠ ، مرجع سابق ، ص ص ٢٨ – ٢٩ .

عناصر إدارة الجودة الشاملة في التربية:-

هناك مجموعة من العناصر الرئيسة للجودة في التربية **يمكن سردهم فيما يلي**:-

١- إلتزام المستويات الإدارية العليا *Top Management Commitment* :

يعتبر إلتزام المستويات الإدارية العليا بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عنصرًا رئيسيًا من العناصر الأساسية في نجاح التطبيق علي نحو فعال، بينما يؤدي عدم الالتزام الشامل من تلك المستويات إلي فشل التطبيق. تطبيع المستويات الإدارية العليا الالتزام بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تنمية قيم واضحة تتصل بكفاءات العاملين واحتياجات وتوقعات المستفيدين، وذلك اعتمادًا علي متابعة تحقيق الأهداف الرئيسية وتشجيع حرية التعبير والنقد والمشاركة الإيجابية (١).

ويمكن تطبيق هذا العنصر في مجال التربية والتعليم في جميع المستويات بدءا من التعليم الابتدائي حتي التعليم العالي من خلال إلتزام القيادات التربوية بتعزيز القيم والممارسات والسلوكيات التي تدعم وتطبق مبادئ الجودة الشاملة تحقيقًا لإرضاء المستفيدين (٢).

٢- تغيير الثقافة *Culture Change* :

من الضروري خلق ثقافة تنظيمية تؤدي إلي تحسين الجودة بصفة مستمرة يشرك فيها كل الأفراد، حيث تتطلب الجودة الشاملة التكامل بين كل البرامج والوظائف، مما يستلزم مع ذلك تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك أساليب ممارسات العمل، كما يجب أن تتضمن الجوانب التالية(٣): اشتراك كل الأفراد

---

(١)- كمال أبو الخير : التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ ، ص ص ١٠٣ – ١٠٧ .

(2) E. Ross Joel: T.Q.M. "Text and Readings" St. Lucie، U.S.A.، 1999.

(٣) محمد عبد الله محمد عبد الله: تطوير كليات التربية، مرجع سابق، ص ٥٥.

(4) Dale Barrie: Management Quality، Prentice Hall، New York، 1994، P. 20.

في تحسين البرامج والأنشطة ومراقبتهم بصفة مستمرة.فحص كل الأفراد لعملهم.إلتزام كل الأفراد برضا المستفيدين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.تعاون مديري المدارس مع المستفيدين في تحسين برامج وأنشطة التعليم.ضرورة فحص العيوب والأخطاء كغرض لضمان التحسين.

٣- التخطيط والتنظيم *Planning and Organization:*

يعتبر التخطيط عنصرًا من العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وبدون التخطيط طويل المدي لا تستطيع المؤسسة التخطيط لتحسين الجودة(١).

ويتضمن التخطيط والتنظيم لتحسين الجودة الجوانب التالية(٢):

وضع إستراتيجية واضحة طويلة المدي لإدارة الجودة الشاملة والتي تتكامل مع استراتيجيات البرامج التعليمية والأنشطة المختلفة.تطوير الأنشطة القائمة علي منع المشكلات.تطوير التنظيم والبنية الأساسية لمساعدة أنشطة التحسين. إتباع المعايير النظامية عند تنفيذ البرامج وتبسيط إجراءات وأدوات نظم العمل.

٤- التعليم والتدريب *Education and Training:*

يدرك الأعضاء العاملون بالمؤسسة الحاجة الضرورية للتعليم والتدريب بصفة دورية، نظرًا للتطوير التكنولوجي والثورة المعلوماتية وانعكاساتها وتطبيقاتها في سوق العمل، والذي أدي إلي ثورة في عالم العمل، مما يستلزم معه مراجعة الأعمال بصفة مستمرة ودورية، بحيث تطور بصفة دائمة لإرضاء احتياجات الاقتصاد المتغيرة(٣).

---

(1) Dale Barrie: *Management Quality Op. Cit.*، P. 10.
(2) Middle Hurst Robin: *Quality "An Organizing Principle for Higher Education" Higher Education. Vol. 46*، No. I، 1992، PP. 220-38.
(3) L. Baer، Linda and Others: *Partners in Progress an Integrative Approach to Educational Quality" in Hubbard Dean L (Ed): Op. Cit.*، P. 200.

- استخدام الأدوات والأساليب: تمثل "أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة وسائل لتحديد وحل مشكلات الجودة علي نحو إبداعي، وتطبيق المفاهيم الأساسية، وتكمن القوة الحقيقية لهذه الأدوات والأساليب في استخدامها بشكل نظامي وبصفة دورية لإجراء التحسين المستمر(١).

- المشاركة Involvement تعتبر عملية الاهتمام بتوفير الوسائل المختلفة بدءًا من البرامج المقترحة حتي الأشكال المتنوعة للعمل الجماعي من الوسائل الضرورية لتشجيع اهتمام الأعضاء للمشاركة والإسهام في عملية التحسين المستمر للجودة، لذلك يجب علي الإدارة إتاحة الفرص المتخلفة لمشاركة الأعضاء في بعض مسؤولياتها ومهامها من خلال البحث والاستماع إلي وجهات نظر الأعضاء والاستفادة من مقترحاتهم وتطوير العمل من خلالها(٢).

٥- العمل الجماعي *The Team Work* :

ويمثل العمل الجماعي أحد الصور الرئيسية للمشاركة، وبدون ذلك يكون من الصعب إكساب العاملين الالتزام والمشاركة في عمليات تحسين الجودة علي طول المؤسسة، وحتي تستطيع المؤسسة التي تسعي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنجاح ويري جون بانك John Bank ضرورة الاهتمام بالجوانب التالية(٣): تقييم أعضاء الفريق كأفراد، أن يشعر أعضاء الفريق بالتكامل فيما بينهم. أن يكون رئيس الفريق واضحًا وعادلاً بين جميع الأعضاء، أن يثق أعضاء الفريق في أنفسهم، أن يستمتع أعضاء الفريق بأنفسهم وبأعمالهم، التقدير

---

(١) محمد عبد الله محمد عبد الله: مرجع سابق، ص ٥٩.

(2) *Dale، Barrie and Cooper، Cary: Total Quality and Human Resources "An Executives Guide"، Op. Cit، P. 20.*

(3) *Bank John Bank John: The Essence of Total Quality Management.*

Recognition يعتبر تقدير العاملين بناء علي جهودهم المميزة في تحسين الجودة داخل المؤسسة عنصرًا ضروريًا لنجاح المؤسسة وذلك بتشجيع وتعزيز المشاركة الإيجابية للعاملين في عمليات التحسين، حيث تمثل عملية التعزيز الإيجابي لجهود التحسين المستمر شرطًا ضروريًا للحفاظ علي الإنجاز المستمر، وذلك من خلال المشاركة في منع حدوث المشكلات والتغلب عليها في حالة حدوثها، وقد يعمل الأفراد في إنجاز عمل ما لعدة أسباب قد يكون من أجل تحقيق الإنجاز، أو التقدم وتحمل المسئولية والحصول علي المال، وقد يكون من أجل تقديرهم وتمجيدهم بين زملائهم(١).

٥-توكيد الجودة أو ضمان الجودة *Quality Assurance*:

توكيد الجودة يعني منع حدوث الأخطاء، أي أنها نظام وقائي(٢). وقد بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام ١٩٥٦، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة علي الجودة، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة في فلسفته أن الوصول إلي مستوي عالي من الجودة يتطلب رقابة شاملة علي العمليات كافة وذلك ابتداء من مرحلة تصميم المنتج، حتي مرحلة وصوله للمستهلك، وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات والأفراد (٣).إن توكيد جودة الخدمات quality Assurance هي إحدي القضايا التي تحظي باهتمام كبير عبر الزمن وإن قياس وتوكيد جودة الخدمات تتعدي بيئة عمل المنظمة المقدمة للخدمة بل يتعدي ذلك إلي البيئة الخارجية وسوق العمل، والمجتمع وكل هذه الأطراف

---

(1) Bank John: The Essence of Total Quality Management، Op. Cit.، P. 71.

(٢)ريتشارد فرمان : توكيد الجودة في التدريب والتعليم طريقة تطبيق معايير BS5750 – ISO 9000 ، ترجمة سامي الفرس وناصر محمد العديلي سلسلة الإدارة والأعمال – المملكة العربية السعودية ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، ١٩٩٥ ، ص ١٨.

(٣) عمرو وصفي عقليي: مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠).

أصبحت معينية لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل منظمات الخدمة علي اختلاف أنواعها، وهنا يتطلب التركيز علي إدراك ما يلي:

- ما هي أفضل الأساليب لفهم برامج جودة الخدمة؟.
- ما هي أفضل الأساليب لقياس برامج جودة الخدمة؟.
- ما هي أفضل الأساليب لبناء نظم المعلومات لتحقيق أفضل استجابة للبنية الداخلية والخارجية لمنظمات الخدمة؟ (١).

ويمكن تثبيت عدد من المبادئ التي من شأنها توكيد جودة الخدمات (٢) ومن أهمها:

- تبني فلسفة جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- الارتباط القوي بين الجودة وكل من إدارة المعلومات والسيطرة الإحصائية وجمع البيانات وتبويبها بشكل يساهم في حل المشكلات وتحسين مستوي الجودة المطلوبة.
- الاهتمام باستخدام كل من تحليل المصفوفات والسلاسل الزمنية لفهم ما يحدث من تغيير عبر الزمن في العوامل المؤثرة علي مستوي الجودة.
- تطبيق الخطوات الأربع التي تتضمنها دائرة ديمنج في الجودة (التخطيط للجودة، تنفيذ الجودة، فحص التنفيذ، تحسين الجودة).

إن عملية توكيد الجودة تتضمن جميع الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة (*Confidence to Provide*) بأن منتجو الخدمة أو عمليات تقديم الخدمة التي تتطلبها الخدمة تفي بمتطلبات الجودة. إن عملية توكيد الجودة تشمل بمنظورها

---

(١) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص ١٥٩.
(٢) جون مارتس: أدوات الجودة الشاملة من الألف إلي الياء، ترجمة عبد الفتاح السيد نعمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٦.

عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلي ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام توكيد الجودة [(١)].

ومما سبق فإن توكيد الجودة يهتم بكل العمليات في المؤسسة، بدءًا من الأفراد والآلات والموارد والإدارة والبيئة التي تركز علي العمليات والأنشطة، وحتي وصول المنتج إلي المستهلك بالشكل الذي يرضيه، مما يعتبر تعمقًا نحو مفهوم الجودة.ويهدف توكيد الجودة إلي ضمان حصول العملاء المنتج الصحيح في الوقت الصحيح وبأقل تكلفة **ويشمل نظام توكيد الجودة النظامي العناصر التالية** :[(٢)]

- وضوح مسؤوليات كل قسم التي تؤثر علي جودة المنتج.
- جودة أنشطة مراحل تصميم المنتج وتطوير.
- جودة المشتريات ، بتوصيف الإجراءات لأفراد قسم المشتريات.
- الطرق الموثقة المرتبطة بالاستلام والتخزين والمناولة والتي تضمن الاحتفاظ بمستوي للجودة في الاستلام.
- تعليمات العمل التي تكون واضحة وعملية لكل الأفراد المعنيين .
- أجهزة قياس دقيقة لكل قسم
- نظام لمعايرة كل أجهزة القياس، والاختبار.
- خطة تفصيلية للفحص، والاختبار تعرف المراقبات المختلفة خلال عملية التصنيع ، ماذا، وأين ن ومتي، وبواسطة من، وما إلي ذلك.
- تعريف العناصر التي ستراقب، أو تحت المراقبة فعلاً وتسميتها، وتحديد إذا كانت مطابقة أو غير مطابقة للمواصفات المرغوب فيها.
- عزل العناصر غير المطابقة .

---

(١) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص ١٥٩.
(٢) جوزيف كيلادا : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة- تعريب د.م / سرور علي إبراهيم – دار المريخ – الرياض – ١٤٢٤هـ ، ص ص ٣٨٩-٣٩٩.

- المقدرة علي تحديد عند أي مرحلة تكون عملية المراقبة.
- دليل الجودة والذي يجدد بصورة منتظمة ، ويتاح دائما لجميع الأفراد العاملين في المنظمة
- القيام بمراجعات للتأكد من صحة النظم ، والإجراءات ، والمنتجات.
- وعموما يكون لتوكيد الجودة أكثر من نظام ؛ فهو في أساسه فلسفة مبنية علي الفحص الذاتي ، وأثيره هو جعل عمال الشركة ، وموردها مسؤولين . فبالسماح لهم بممارسة الفحص الذاتي تزداد فعالية المراقبة ، وتقل التكلفة وتكون كل من قوة العمل الداخلية والموردين الخارجيين محفزين ويعطي نظام توكيد الجودة الأدوات اللازمة والدعم اللازم للسماح لهم بأدائهم أعمالهم بصورة مناسبة. (١)

متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم :-

هناك مجموعة من المتطلبات لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم لعل من اهمها :

(أ) **دعم الإدارة العليا/** من الضروري اقتناع الإدارة أولاً بضرورة تطبيق منهجية الجودة الشاملة حتي يكون لديها الاستعداد للدعم وتخفيف نسبة مقاومة التغيير (٢) .

(ب) **التركيز علي العميل (الطالب)** أن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل وإسعاده وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل متطلب أساسي. (٣)

---

(١) جوزيف كيلادا : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة- تعريب د.م / سرور علي إبراهيم – دار المريخ – الرياض – ١٤٢٤هـ ، ص ٤٣٧.

(٢) جودة محفوظ احمد :كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية ، ط٢، دار وائل،عمان (٢٠٠٦م).

(٣) جودة محفوظ احمد :المرجع السابق.

(ج) **ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة** بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغييرا المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلي ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورًا بارزًا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدي المؤسسات التربوية (١).

(د) **التعاون وروح الفريق** / ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسًا علي فرق العمل. (٢)

(هـ) **تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين** وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لأحداث التجديد التربوي المطلوب.

(و) **التعليم والتدريب المستمر** لكافة الأفراد.

(ز) **التعرف علي احتياجات المستفيدين (الطلاب)** وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الجودة.

(ح) **وجود نظام للقياس**:يعد وجود نظام للقياس من المتطلبات الأساسية حيث يبني علي استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الانتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة (٣) وهو ما اعتنت به هذه الدراسة في محاولة اقتراح معايير أساسية منبثقة من إدراك الكاتب نظريا وممارسة

---

(١)مصطفي دسوقي كسبة: " العولمة الثقافية وأثرها علي التنشئة الاجتماعية في العالم الإسلامي" ، مجلة الوعي الإسلامي، العدد ٣٩٨، الكويت ، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ، فبراير، ١٩٩٩.
(٢)جودة محفوظ احمد :كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية: مرجع سابق، ص ٣٢.
(٣)جودة محفوظ احمد :كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، مرجع سابق ، ص ص ٣٤-٣٥.

لدور الإشراف التربوي في مجال تطوير وتحسين التربية والتعليم هذه المعايير من وجهة نظر الكاتب تصلح لقياس كفاءة وفاعلية المشرف التربوي في ظل إدارة الجودة الشاملة والوقوف علي المعوقات التي تؤثرا سلبًا علي إدائه لدوره الفاعل وقد ركزت الاستبانة علي هذا الجانب.

(ط) **فعاليـة نظـام الاتصـالات**: من الضروري أن يكون هناك نظامًا فعالاً لاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أوبين داخل المنظمة التعليمية وخارجها. وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرًا علي إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت (١).

(ي) **تفـويض الصـلاحيات** حيث يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة .

(ك) **استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات** وذلك لزيادة الموضوعية يبدأ عن الذاتية .

(ل) **اتصاف العاملين في المجال التعليمي** والذي يتبنون فكرة الجودة الشاملة بمجموعة من المهارات من أهمها:- وضع أهداف قابلة للقياس ، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وإتقان آلياته- الاهتمام بالتعزيز عند الانجاز القدرة علي وضع معايير للرقابة، القدرة علي حث الأفراد العاملين علي التعلم من الأخطاء، القدرة علي توفير العلاقات الإنسانية، ومما سبق طرحه هي الخطوط العامة في متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، ويمكن

---

(١)جودة محفوظ احمد :كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، مرجع سابق، ص٥٠ .

عرض خطوات إجرائية لتطبيق النظام في المنشآت التعليمية من خلال ما ذكره[1].

(١) **الإستراتيجية** (strategy): وهو أن يكون لدي القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (٣-٥) القادمة والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.

(٢) **الهياكل** (structure): ويعني إعادة هيكلية المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وتعيين طواقم العمل لذلك.

(٣) **النظام** (system): ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

(٤) **العاملون** (staff) : وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

(٥) **المهارات**(skills): وتعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من اجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة علي المنافسة

(٦) **القيم المشتركة**: وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

حاول العديد من الكاتبين من تجميع وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها كمتطلبات لقياس الجودة ضمن برنامج متكامل لتطبيق

(١) فيليب أتكنسون، التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، تعريب محمد عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات الفنية للإدارة، القاهرة،١٩٩٦،ص ٤١.

إدارة الجودة الشاملة مثل Goatish and Davis)، Deming، Juan) والذي يساعد المنظمة علي التمييز في أدائها **وهذه المتطلبات هي**:[(١)]

(أ) بناء إستراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية **للمنظمة وتضم العناصر التالية**:

- **رؤية**: تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمنظمة.
- **الرسالة**: وهي تتضمن الاتجاهات الواسعة للمنظمة.
- **الأهداف**: وهي تتضمن الأهداف التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
- **الإجراءات**: وهي تمثل النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.

(ب) هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لتطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والتركيز علي العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد.

(ج) نظام متطور لتوكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط تحقيق الجودة.

(د) تنمية اتجاهات إيجابية لدي جميع العاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمرين.

(هـ) اعتماد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في الخدمة.

(و) التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

---

(1) Deming E، 1986: Quality Management The Strategic and Competitive Edge، Free Press Juan J، 1993: Quality Control، Handbook، McCord-Hill، Inc.، New York.

(ز) قيادة فاعلة تتولي وضع الاسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

(ح) نظام لإدارة الأداء، يتضمن قواعد وآليات تنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف.

(ط) التوجيه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمنظمة.

(ي) تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة للمنظمة تكون ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للجودة.

والنمط القيادي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يهدف إلي العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي، وبناء فرق العمل، وهو نمط يعطي اهتمامًا عاليًا بكل من العمل والإنتاج ويحرص علي تحقيق رضا العاملين، وإيجاد علاقات حسنة معهم، كما يعطي اهتمامًا موازيًا بالعنصر البشري[1].

تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم:

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيعود بثمرات وفوائد عديدة علي النهضة التعليمية في النظام التعليمي **لعل من أهمها**:[2]

١. رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة .

٢. رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.

٣. خطط إستراتيجية مبنية علي أسس علمية .

---

(١) مني مؤمن عماد الدين: آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، القاهرة، مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠٠٤، ص ١٤٩.

(٢) ورقة عمل مقدمة من الإدارة العامة للتعليم بجدة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي في تبوك في الفترة من ١٢/ ٥ / ١٤٢٨هـ من إعداد د. فؤاد مرداد وآخرون ص٦.

٤. ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

٥. هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.

٦. زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم .

٧. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والتعليمية والاجتماعية والنفسية والروحية .

٨. توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين المنسوبين .

٩. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع .

١٠. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة التعليمية من قبل الطلاب والمجتمع المحلي .

١١. الترابط والتكامل بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .

١٢. تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير محليًا وعالميًا

١٣. قدرة العاملين على حل المشكلات الطارئة بشكل متواصل ومستمر.

١٤. إشراك جميع العاملين في التطوير.

١٥. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

١٦. تزويد العاملين بآليات اتخاذ القرارات وفقًا للحقائق لا المشاعر.

١٧. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة التعليمية.

فوائد تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:-

تتعدد وتتنوع الفوائد الناتجة من وراء تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة **ومن بين هذه الفوائد ما يلي**(١):

١- تحسين الربحية والقدرة علي المنافسة.

٢- زيادة الفعالية التنظيمية.

٣- تحقيق رضا المستفيد.

٤- انخفاض شكاوي المستفيد.

٥- زيادة الابتكارات والتحسينات المستمرة.

٦- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

العوامل التي تؤثر علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

١ - **تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة:** يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتي تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي والواقع أن انصراف معظم المؤسسات نحو التهيوء للحصول علي شهادة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ دون أن يكون ذلك في إطار التطبيق الكامل والشامل لمدخل إدارة الجودة الشاملة إنما هو مؤشر يثبت تعجل المنظمة لتحقيق نتائج ملموسة ، حيث أن تلك الشهادات لا تتعلق بجودة المنتجات ولكنها تتعلق بالأنظمة الفنية وبعض إجراءاتها الإدارية ، وهي علي أهميتها لا تخرج عن

---

(١) تم الرجوع الي:

- *C. Fields Joseph: Total Quality For Schools "A Guide For Implementation" ASQ، Quality، U.S.A.، 1994، P. 9-11.*

- توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "مدخل إدارة الجودة الشاملة" دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٨.

كونها خطوة علي الطريق الصحيح ، ولكن لابد أن تتبعها خطوات متلاحقة ثابتة نحو النظرة الشاملة للمنظمة من أبعادها الثلاثة ، النظام الفني والنظام الإداري ، والنظام الاجتماعي ، ولابد أن ينسج منها جميعا ثقافة الجودة الشاملة (١).

٢ - **التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخري** : إن انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في أماكن وبلدان صناعية عديدة ، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة النامية منها ، ولا تعني اطلاقا أنها نموذج قابل للنسخ أو التقليد في مؤسسات أخري للوصول إلي نفس هذه النجاحات ، فلكل ظروفه الداخلية والخارجية ، وعلي ذلك يتعين علي المؤسسات التي ترغب في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بدراسة وتحليل تجارب الآخرين سواء الناجحة أو الفاشلة للاستفادة منها لتستفيد من الإيجابيات التي تتوافق مع بيئتها التنظيمية وتتحاشي ذلات الفشل والتدهور.

٣ - **تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها** : إن التفكير في الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييرا جذريا في المفاهيم والاتجاهات والأساليب التي كانت قد اعتادت عليها تلك المؤسسات ، أي لابد من الإعداد والتهيئة الكاملة للبيئة التنظيمية لتقبل تطبيق هذا المدخل قبل تقرير الأخذ به ، كما أن نوعية العاملين من حيث المهارة والعمر ومستويات التربية والخبرة ومهارات الاتصال ، تتأثر من مؤسسة إلي أخري .

٤ - **عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري**: هناك البعض الذي يعتقد بأهمية التكنولوجيا إلي الحد الذي يغلبها علي أهمية المورد البشري وهذا

---

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية،مرجع سابق،ص ص ٨٧ ، ٨٨

في حد ذاته أهم سبب من أسباب فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فهذا المدخل يتطلب تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والتكنولوجيا عند تخطيط وتنظيم عمليات إدارة الجودة الشاملة ، فهو يرتكز علي دعائم ثلاث متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي جودة التكنولوجيا المادية وجودة التكنولوجيا البشرية ، وجودة البيئة.

٥ - **عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم** : إن التصريح بشيء وعمل شيء آخر يعبر تمامًا عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين ، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد علي أن يفعل غير ما يقول . عندئذ يفقدون مصداقيتهم في مواجهة العاملين(١).

٦ - **اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة**: إن المؤسسات التي تحاول الإدارة بها أن توجد نوعا من التنافس والتصارع بين العاملين فيها سواء في الترقية والعلاوات أو المناصب تكون بذلك قد ولدت عداوة وحقد ويسود المنظمة التصارع والخوف والانغلاق ، ومن ناحية أخري فإن المؤسسة التي تري أنه من المصلحة أن تحتفظ باستراتيجتها وخططها بشكل سري ولا تسمح بالإطلاع عليها وتداولها بين العاملين سيترتب عليه جهلهم بالطموح طويل الأجل للمؤسسة .

٧ - **الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة**: إن توفير معلومات عن حجم الإنجازات المحققة ووضعها أمام كافة العاملين والإعلام عنها يساعد علي تحقيق نجاحات وإنجازات في المستقبل وتحقيق المزيد من الالتزام بالخطة ، وهذا بدوره يؤدي إلي اعتزاز العاملين بما تحقق ، ويشعرهم بالزهو والفخار ويدفعهم إلي التحسين والتجويد ، وعلي ذلك فإن غيبة هذه

١- فريد عبد الفتاح زين الدين : مرجع سابق ، ص ص ٨٧-٨٨.

المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيتولد عنه الشعور بالإحباط وعدم الرضا

٨ - **التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:** لا يعتمد مدخل الجودة الشاملة علي التغييرات الجذرية ولكن يسعي إلي تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت . وذلك باتباع سياسة مشروع بمشروع .

٩ - **عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين:** إن الإنصات للعاملين والعملاء والموردين يضمن النجاح لمدخل إدارة الجودة الشاملة وأن البعد عنهم وتحييدهم أو إهمال آرائهم أو الاعتقاد بأن المؤسسة تعرف ماذا يريدون من غير أن تستمع إليهم والقاعدة السارية دائما هي عدم الاختلاف مع المديرين أو لا تقدم للإدارة أخبار سيئة ، كل ذلك يؤدي إلي عدم النجاح .

١٠ - **إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل:** تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تنظر الإدارة دائما إلي المستقبل بعيد المدي وتضع له الخطط المبينة علي التفكير السليم البناء ، أما إذا كانت آفاق التفكير لرجال الإدارة العليا تتسم بأنها قصيرة الأجل ، وأنها تنصب علي المشاكل السطحية قصيرة الأجل ، فإنها بهذا الوصف لن تكون أهلاً لمؤازرة مدخل إدارة الجودة الشاملة (١)

١١ - **نوعية العاملين** (٢) Type of employees : فغالبا ما ينسي القادة أن المؤسسة مكونة من أفراد ينبغي أن تؤخذ أراؤهم بعين الاعتبار ، فالإدارة الفعالة هي التي تعمل علي اندماج العاملين ومنحهم حق التصرف ، وينبغي

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية،مرجع سابق، ص ص٨٩ -٩١

(2) *Mann، Robin، Kehoe، Dennis: Factors Affecting The Implementation and Success of TQM، International Journal of Quality ، & Reliability Management ، Vol 12 Issuel ، UK ، 1995*

أن تؤخذ أراءهم بعين الاعتبار فهم أهم الموارد المؤثرة في المنظمات ويتأثر تطبيق TQM باختلاف مستويات مهاراتهم وتعليمهم وطوال مدة بقاءهم في المؤسسة وكيفية الاتصال فيما بينهم (فعال أم لا) .

١٢ - **القيم المشتركة** Shard Values : يجب تحديد القيم السائدة في المؤسسة وتدرس جيدًا وتستبدل بثقافة وقائية معدلة تتلاءم مع عمليات التحسين المستمر ، ومن هذه القيم ، موقف العاملين ناحية التغيير سواء بالسلب أو بالإيجاب نحو تطبيق TQM ونحو القيام بعملية التدريب والتعليم فهم يعتبرون أن TQM غير ملائمة لقطاع التعليم مثل قطاع الخدمات.

كذلك الرواتب الصغيرة وشروط العمل غير المشجعة تؤدي إلي فقد الحماس نحو TQM

١٣ - **الهيكل التنظيمي** Organizational Structure : كلما تعددت المستويات زادت صعوبة التطبيق وكلما كانت المستويات قليلة العدد كان أفضل في تطبيق TQM .

كلما كان الهيكل التنظيمي غير مستقر كلما كانت هناك صعوبة نحو تطبيق TQM

نجاح TQM يقترن بقدرة المؤسسة علي استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة وتعلمها وتطبيقها ، فتطوير الأفراد يساعد علي ازدهار المؤسسة ويمكن أن **يتم التعليم علي عدة مراحل هي :-**

- تعلم كيفية حل المشكلات نظاميا .
- استعمال الأدوات الإحصائية بدلا من الافتراضات الخاطئة .
- استخدام مداخل جديدة بطرق جديدة وأفكار جديدة .
- التعلم من خلال التجارب السابقة والخبرات الناجحة للآخرين .

- نقل المعرفة بكفاءة واستخدام برامج التدريب الفعالة (١) .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

لا يوجد اتفاق بين الكاتبين علي مراحل معينة يتم الأخذ بها في تحقيق الجودة إلاَّ أن جابلونسكي قد قسمها إلي خمسة مراحل هي :

أ - المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد preparation

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية ، أي مرحلة الإعداد . وقد سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء والتي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة بالتعاون مع محترفين (مهنيين) في عملية التنسيق حيث يقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة ووضع أهدافها وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية للمنشأة . وتنتهي المرحلة الصفرية بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة (٢).

ب- المرحلة الأولي : مرحلة التخطيط Planning

ويتم في هذه المرحلة تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة للتطبيق ، وبصفة خاصة الهيكل الاستشاري والتنفيذي والمسئوليات المحددة لكل طرف ، ويؤدي ذلك إلي تكوين فرق العمل التي تساهم في دراسة العمليات التنظيمية وأفضل الوسائل لتطويرها . ويجب عند التخطيط لتطبيق نظم الجودة الشاملة أن يكون هناك توقع لما يمكن أن يقابله التغيير من مقاومة . علي أن تكون هناك

---

(1) *Dlove ، Peter E. and Others : Re – thinking TQM : Toward A frame Work for Facilitating Learning and Change in Construction Organizations ، The TQM Magazine ، Vol 12 ، Issue 2 ، USA ، 2000 .*

(٢) جوزيف جابلونسكي : تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ص ٧٠ – ٧١.

خطة مناسبة لمواجهة هذه المقاومة ، ويكون الهدف هو اقناع الجميع بمزايا تطبيق نظم إدارة الجودة (١) .

جـ-المرحلة الثانية : التقويم Assessment

تشتمل هذه المرحلة علي تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ ، وكذلك مراحل التنوع الإنتاجي . كما تشتمل هذه المرحلة علي أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبيانات وإجراء المقابلات الشخصية علي مستوي المنشأة وعلي جميع المستويات ، بالإضافة إلي التقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المنشأة وعوامل ضعفها (٢) .

د-المرحلة الثالثة – التطبيق Implementation

نجد أن الاستثمارات التي تم دفعها خلال المرحل السابقة قد تمت الاستفادة منها . كما تبدأ مبادرات تدريبه محددة بشكل جيد لكل من المديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس الاستشاري للشركة نجد أن فرق العمل الخاصة بعمليات محددة Process Action Teams تمنح الحق في تقويم وتحسين العمليات وتطبيق التغيير .

هـ-المرحلة الرابعة : التنويع " تبادل ونشر الخبرات " Diversification إن انجار المرحلة الصفرية وحتي المرحلة الثالثة يزود المنظمة بأساس معرفي جوهري فالسياسة قد حددت ، والاعتراضات علي التغيير قد تم التغلب عليها وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق العمل ومع الخبرة الجديدة المكتسبة ، يجب دعوة الأطراف الأخري في المنظمة للمشاركة . وهذه الأطراف يمكن أن تشتمل

---

(١) محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الأداء – معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، مرجع سابق ، ص ٦٧ .

(٢) خالد بن سعد عبد العزيز : إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ٨٥ .

علي المنظمات الفرعية ، ووحدات الأعمال الاستراتيجية والفروع / والموردين ، أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة ويتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول علي المصداقية بواسطة المنشأة الأصلية التي قامت بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (١) .

ويري علماء الجودة أن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية التطبيق **وهذه المراحل هي** :

- تعليم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها .
- تحديد مشاريع تحسين الجودة .
- تكوين فرق تحسين الجودة .
- إيجاد الثقافة التنظمية الملائمة للتطبيق (٢) .

تقنيات إدارة الجودة الشاملة *Techniques of TQM*

أ - التقنية الأولي : تفويض السلطة

إن تفويض السلطة يعني نقل كل من السلطة والمسئولية فبدون تفويض كل من السلطة والمسئولية بنسب متساوية ، يفشل تفويض السلطة إذ يتعثر الموظفون الذين يتم إعطاؤهم المسئولية عن إحدي المهام بدون السلطة ، لتنفيذها . وأيضا فإن الموظفين الذين يتم إعطاؤهم السلطة دون المسئولية يمكن أن يسببوا كارثة بالتفويض .

هذا وقد ينجح التفويض إذا توافرت هذه القوي الأربعة معا : إذا كان للمفوض (المدير) رؤية واضحة عن طموحات المؤسسة وأهدافها ونقل كل ذلك إلي مرؤسيه .

---

(١) جوزيف جابلنوسكي : تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ص ٧٢ – ٧٣ .
(٢) هشام بن عبدالله العباسي : ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم TQM ، مرجع سابق ، ص ١٧.

إذا وضع المفوض معايير عالية شخصية وعملية ، وأظهر هذه المعايير باستمرار من خلال أفعاله ، فالموظفون يتعلمون من أفعال مديريهم أكثر من الإصغاء لكلامهم بناء علاقة من الثقة بين الرئيس ومرؤسيه بمرور الزمن من خلال اتصالات صريحة ومستمرة وجيدة .

عندما يكون المفوض علي استعداد لقبول أخطاء مرؤسيه ولا يتدخل إلا لمنع حدوث كارثة .لأن الموظفين يترددون في صنع القرارات عندما يخافون العقاب .

ب – التقنية الثانية : مشاركة وارتباط الموظف

يمكن أن يصبح الموظفون أعضاء مشاركين في الاجتماعات ، بتشجيعهم وتوفير سبل التعبير عن آرائهم بصراحة وتقديم اقتراحاتهم ويمكن أن توفر صناديق الاقتراحات والاجتماعات غير الرسمية سبلا ممتازة للتحفيز علي الاتصال (١) .

جـ – التقنية الثالثة : الإبداع والابتكار

يعد تقييم وإحترام الأفكار المخالفة مبدأ يجب أن يعمقه المديرون والقادة داخل المؤسسة ، فهناك العديد من الحواجز التي تمنع تدفق الابداع والابتكار ومنها الاعتماد علي المعلومات التاريخية التي يجب أن تستخدم لتوليد أفكار جديدة ، بدلاً من أن تعمل علي تقييد المرونة العقلية ، فشركات مثل بوينج وفورد وسوني تحتاج إلي أفراد يطيروا في عالم الخيال ، ويتحرروا من الحقائق والأرقام ويبدعوا ولا يكرروا ما سبق ، فالجودة تعتمد علي طاقة العمل الذكية في كل المستويات (٢) .

---

(١) ريتشارد ل . ويليماز : أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، سلسلة العمل بذكاء ، الجمعية الأمريكية للإدارة الرياض ، مكتبة جرير ، ط١ ، ١٩٩٩ ، ص ص ٥٥ – ٥٩ .

(٢)Hoy، Charles and Others:Improving Quality in Education London، New York ، Taylor ،Francis Group ،2000 ،PP – 8 - 9

د - التقنية الرابعة : الإدارة عن طريق تسجيل النتائج:

عندما يعلم الأفراد أن أداءهم يتم قياسه ، فإنهم يسارعون في تحسينه وأيضا عندما يعلن الآداء رسميا فإن معدل التحسين تزداد سرعته . ويجب أن يكون التقييم لكل من السلوكيات الإيجابية والسلبية ، وأن يكون مستمرًا .

هـ - التقنية الخامسة : بناء الفريق

عندما يعمل أفراد كثيرون معا لتحقيق هدف محدد ، فإن نتائج المجموعة الكبيرة سوف تفوق بشكل كبير نتائج المجموعة الصغيرة ، ولكن بناء الفرق في موقع العمل يحتاج إلي مهارة إن الأمر ليس مجرد جمع أفراد كثيرين مع بعضهم البعض(١) ، فعمل الفريق ليس طبيعة إنسانية فطر عليها الإنسان ولكنه متعلم ومكتسب فلابد لفريق العمل أن يتدرب علي بعض المهارات الضرورية مثل حل المشكلات وكذلك مهارة صنع القرار ، وإلي جانب ذلك لابد أن يعمل أعضاء الفريق في تناسق مع بعضهم البعض ، وبالرغم من أنه يضم شخصيات مختلفة من حيث الأفكار والقوة والضعف ومستوي الحماس إلا أنه يجب أن يكون مؤسسا علي التفاهم والصراحة والعلاقات الطيبة بين أعضائه ويتم ذلك فقط عندما يكون للفريق هدف محدد وهويه خاصة .

وهناك عدة مراحل يمر بها تكوين الفريق حتي يصل إلي النضج والنمو الكامل :

مرحلة التشكيل Forming

يتم في هذه المرحلة تجميع الأفراد ، ويتم عمل تصنيف لمعرفة اتجاهات الأفراد ومناقشة بعض القضايا الفلسفية التي تتصل ببعض المفاهيم والمعوقات التي تحول بين فريق العمل والنجاح .

---

(١) ريتشارد ويليامز : المرجع السابق ، ص ص ٦٠ ــ ٦٢ .

مرحلة العصف Storming

في هذه المرحلة يتم التعرف علي المشاكل التي تعترضهم وتقف ضد أهداف الفريق ، والعمل علي إزالة هذه المعوقات .

مرحلة التعديل Norming

يبدأ فريق العمل في هذه المرحلة بتنمية طرق العلاج لحل المشكلات بطريقة أفضل وتحديد الدور الذي يقوم به كل فرد من أفراد الفريق مع عمل برنامج تدريبي للأفراد

مرحلة التنفيذ Performing

وفيها يبدأ حل المشاكل وتحسين عملية الجودة والإبداع ويكون للفريق هوية ذاتية يحل بها المشاكل (١) .

و - التقنية السادسة : تطوير مهارات المدير

يجب أن تمتلك كل مؤسسة برنامجًا شاملاً لتطوير وتحسين مديريها . إذا لم تساعدهم علي تنمية مهاراتهم الإدارية ، فسوف يطورون هم عادات غير فعالة وغير مثمرة وسوف تمثل هذه العادات تهديدًا خطيرًا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وهناك العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية السلبية التي تؤثر علي الإدارة ، علي سبيل المثال ، الأسلوب المستبد يرعب الموظفين ، ويبني علاقة عدائية كما ينشر جوًا من الخوف : الخوف من التغيير ، التجريب ، ومن التعبير عن الرأي ، ومن ارتكاب الأخطاء ، لذلك فإن كل المديرين والقادة يحتاجون إلي تطوير دوري للمهارات .

---

(1) Sallis، Edward : Total Quality Management in Education، Op. Cit ، PP. 93 – 94

معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم : -

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت علي المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن هناك بعض المعيقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها:

١-الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع مكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية

٢-التغيير المستمر في القيادات الإدارية.

٣-الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق الجودة الشاملة، قد يؤدي إلي الفروق عن تطبيق أو استكمال تنظيف برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة(١).

٤-الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقسيمها مالم يكن لديها فكرة محددة عن الذي يفعله.

٥-مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة .

٦-عدم وجود إدارة قوية، فأي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر للقيادة العليا للمنظمة، وهؤلاء يكونوا قادرين علي فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها(٢).

---

(١) سالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العاملة الرياض، العدد ٦٨.

(2) Ally، N and Kaposi، J.، 2001: Total Quality Management In California Public Higher Education: Quality Assurance In Education. Vol. 9، No. 3.

٧-الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي القديم لتقديم الخدمات في المنظمات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة.

٨-عدم توفر التحويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

بعض المصاعب والعوائق التي تواجه تطبيق *TQM* في الفصل الدراسي:

يري ريتشارد فرمان أن تطبيق مبادئ الجودة علي عملية التعليم غالبا ما يكون أمرًا صعبا فهو يري أن التعليم يتمثل في الجودة التي يجدها المتعلم فيما يتلقاه من خبرات (التعلم) كما يتمثل في (ما تم تعلمه) ومن السهل مراقبة المحصلة غير أن من الصعوبة بمكان مراقبة العملية (١).

مقاومة العاملين في القطاعات الخدمية مثل قطاع التعليم لمبادئ الجودة ومصطلحاتها التجارية واعتقادهم أنها لا تصلح للتطبيق في قطاع الخدمات مثلما تطبق في قطاع الأنتاج (٢).

كما يحذر لويد دوبينز وكيلر ماسون LloydDo byns and ClarMason أن من أهم عوائق TQM إعادة نسخ البرنامج للمرة الثانية ، **فيقول**: " إن برنامج إدارة الجودة قابل لأن يتم ادخاله في المدارس عبر البلاد ، إلاَّ أنه يحذر من أن نظام الجودة الناجح لا يمكن نسخه للمرة الثانية، ولا يمكن تقليد المواد ، إن ثقافتنا

---

(١) ريتشارد فرمان : <u>توكيد الجودة في التدريب والتعليم طريقة تطبيق معايير BS5750 – ISO 9000</u> ، ترجمة سامي الفرس وناصر محمد العديلي سلسلة الإدارة والأعمال – المملكة العربية السعودية ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، ١٩٩٥، ص ١١ .

(2) Reavill، Lawrence R.P.: What is the future direction of TQM Development ، The TQM Magazine M.C.B ، Vol 11 ، Issue 5 ، USA، 1999 .

مختلفـة عـن ثقـافتهم وأذواقنـا مختلفـة عـن أذواقهـم ، ومـدخلاتنا مختلفـة عـن مدخلاتهم ونتائجنا مختلفة عن نتائجهم ، ويتعين عليك التغيير .. ويتعين عليك أن تكـون مستعدًا للتـأقلم ، أمـا هـؤلاء الأفـراد الكـاتبون عـن نمـاذج المحاكـاه ويقومـون بفرضها علي نظامهم من المحتم أن يفشلوا (١) **ويـري الـبعض أن** مفهـوم الجـودة ذاتـه غير متفـق عليـه بـين علمـاء الجـودة كمـا أن معـايير الحكم علي الجـودة ليسـت نهائية أو محسومة ، ومعظم هذه المعايير تركز علي مؤشرات كمية ورقمية ، ونسب ومعـدلات في حـين أن التعلـيم داخلـه تفـاعلات وعناصـر تستعصي علـي التكمـيم والحصر والقياس وا لمعايرة (٢) .

كما وصف كل من سكيرمان وبيتش ١٩٩٤ *Schouerman and Peachy* وتشافي وشيرر ١٩٩٢ *Chaffee and Sherr* بعض العوائق التي تواجه تطبيق TQM في الفصل الدراسي في عدة نقاط منها :

- مقاومة مفهوم الطالب علي أنة زبون أو عميل أو مستهلك .
- مقاومة المدارس للتدخل في أنظمتها التعليمية .
- وجود فروق في المكافآت بين نظام التعليم العادي ونظام TQM .
- تهديد الحرية الأكاديمية .
- تكاليف التدريب علي إدارة الجودة الشاملة والتي تؤخذ من الدعم المباشر للفصل ويري أيضا دانيل سيمور *Daniel Seymour* **أن مـن صـعوبات التطبيق أيضا :**
- أن الوقت يكون غير كافيا لعملية التخطيط والتدريب والتنفيذ لإدارة الجودة الشاملة

---

(١) لويد دوبينز وكيلر كرانفوردماسون : إدارة الجودة التقدم والحكم وفلسفة ديمنج ، ترجمة حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ،القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ص ١٦٢ – ١٦٣ .
(٢) حسن حسان : رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم ، مرجع سابق ، ص ٥٠ .

- الخوف والتردد من مدي نجاحها .
- عدم توافق بعض المصطلحات والمسميات المتعلقة بالجودة الشاملة مع عملية التعليم حيث أن هذه المصطلحات يغلب عليها الطابع التجاري والصناعي .
- وجود أفراد يرفضون بشدة عملية التغيير [١]

- بعض النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة :

- لقد أسهم علماء الجودة في تقديم مداخل ونماذج متعددة لوضع فكرة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج [٢]:

١- النموذج الدائري *The TQM Wheel Model*

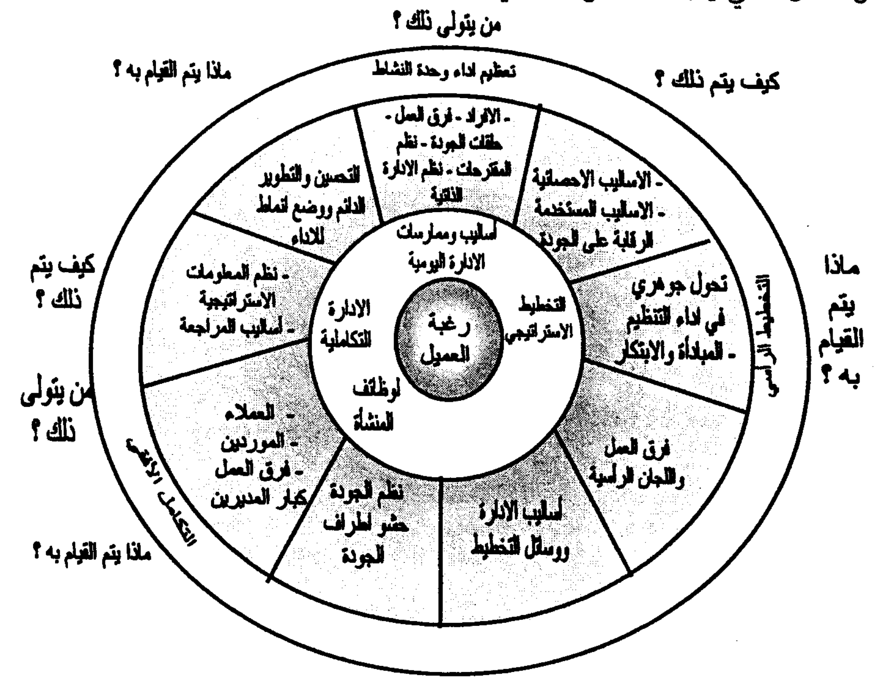
يتكون الأنموذج من:

- الممارسات اليومية للإدارة. Daily Management
- التخطيط الاستراتيجي strategic Planning

(١) فتحي درويش عشيه : الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري،مرجع سابق،ص ٦
(٢) محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل، دار المعارف، القاهرة،١٩٩٥، ص ٧٣ .

- الإدارة التكاملية لوظائف المشروع Gross – Functional Management

والشكل الآتي يبين النموذج الإداري



شكل رقم (١١)
يوضح النموذج الدائري للجودة

٢- نموذج ديمنج [1] Deming Model

وهو النموذج المعروف بنقاط ديمنج الأربعة عشر، ومن الأهمية أن ديمنج لا يحبذ إطلاقا أن تعمل الإدارة علي أن تكيف نظامها مع النقاط التي يوصي بها بمعني أن تلجأ المؤسسة إلي أن تأخذ من النقاط الـ ١٤ ما قد تراه مناسبًا لها من وجهة نظرها لأنها خطوط مرشدة لتحقيق التحول من حال إلي حال **وفيما يلي النقاط التي ينبغي تطبيقها :-**

١ – التفكير الدائم في هدف تحسين المؤسسات التربوية بحيث ترتكز علي الجودة في تعليم الطلاب والخدمات المقدمة لهم.

٢ – تبني الفلسفة التربوية الجديدة التي تتماشي مع العصر الاقتصادي الجديد. بحيث يفهم ويشارك كل شخص في التنظيم في كافة جوانبها وأبعادها.

٣- التوقف عن الاعتماد علي عمليات التفتيش (الفحص). ومن وجهة نظره فالجودة تتحقق منذ بداية الخدمة.

٤ – إنهاء أسلوب التطبيق الذي يعتمد فقط علي بطاقة السعر وإشاعة الثقة والولاء بين الموردين والمؤسسة.

٥ – التحسين المستمر وإلي الأبد لنظام الخدمات (المواد التعليمية) والإنتاج.

٦ – إقامة برنامج تدريبي يتعلق بالإجادة الشاملة للوظيفة.

٧- إقامة برنامج لإعداد القيادة التشاركية وتحديثها باستمرار.

٨ –استبعد عوامل الخوف والعمل علي إيجاد الجو النفسي الملائم.

---

(١) تم الرجوع الي:

Deming ، W. Edwards: Condensation of the 14 Points for Management - Out of the Crisis، Chapter 2 ، W. edwards Deming institute ، USA ، 1986.

- كمال أبو الخير : التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، مرجع سابق ص ص ١٠٤ – ١١١

- Flood ، Robert L.: Beyond TQM ، Johnwiley & sons ، Chichester ، New York ، Toronto . Singapore ، 1993 ، PP 15 – 16.

٩ – تحطيم الحواجز بين القوي الوظيفية في مختلف المجالات .

ينبغي علي المديرين أن يحطموا الحواجز التقليدية بين مختلف الإدارات والأقسام وعليهم جميعا أن يتعاونوا مع بعضهم بعضها ، ولا ينبغي عليهم أن يتنافسوا ،إنهم يتنافسون فقط مع مؤسسات أخري وليس مع زملائهم ومعاونيهم .

١٠ – استبعاد الشعارات وأساليب حض القوي العاملة علي تحقيق الأهداف .

يلاحظ ديمنح أن الكثير من الإدارات تبذل جهدا حماسيا تخاطب به المدرسين والطلاب وترفع الشعارات والتحذيرات التي تحض علي العمل ومثل هذا الأسلوب له عواقب وخيمة علي المدي البعيد فالمدرسين والطلاب في حاجة إلي إجادة معرفة الأدوات التي تقودهم إلي التحسين المستمر، هذا بالإضافة إلي حاجاتهم لتشرب ثقافة المنظمة التي تعتبر ركنا أساسيا لتحقيق الجودة .

١١ – استبعاد الحصص الرقمية . فلا ينبغي الاهتمام بالكم علي حساب الكيف وفي سبيل تخريج الأعداد الكبيرة من الطلاب قد يتجاهل العاملون الجودة، ولا تتحقق في المنتج التعليمي المواصفات المطلوبة .

١٢ – استبعاد الحواجز التي تمنع العاملين من الاعتزاز بأدائهم والعمل علي إيجاد الانتماء والاحترام للأفراد .

وفي هذه النقطة يطالب ديمنح باستبعاد الكثير من الأساليب المتبعة لتقييم الآداء كالتقييم السنوي ، لأن إجراء التقييم في حد ذاته لن يساعد علي جودة الإنتاج والأمر يتطلب من الإدارة أن تضع نظامًا للعمل يسمح لجميع العاملين بآداء أعمالهم علي أفضل وجه .

١٣ – إقامة برنامج نشيط وفعال للتعليم والتحسين المستمر في التربية .

حيث يري ديمنج أنه ينبغي علي الأشخاص يتعلموا أساليب جديدة للعمل معا بروح الفريق المتعاون ، وأن يتعلموا أساليب جديدة في السلوك تساعد علي تدعيم فلسفة الإدارة الجديدة

١٤ – تحرك نحو العمل لتحقيق التغيير.

يري ديمنج أنه من أجل إحداث التغيير نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة فإنه ينبغي علي كل شخص في المؤسسة التربوية أن يعمل مع الآخرين من أجل تطبيق الثقافة الجديدة ، وينبغي علي الإدارة العليا علي وجه الخصوص أن تركز علي وضع إستراتيجية وخطة ثم التحرك نحو العمل لوضع هذه الخطة موضع التنفيذ.

تصنيف الأربعة عشر نقطة لديمنج تحت أربعة فئات قام ويفر وتيلر *Weavertyler* بتصنيف الأربعة عشر نقطة لديمنج تحت أربعة فئات كما يلي (١):

أ- علاقات المستهلكين *Customer Relationship*: يصنف المستهليكين بالنسبة للمنظمة إلي نوعين داخلي وخارجي.

المستهلكون الخارجيون *External Customers* : وهم الأشخاص المتأثرون بالمنتج ولكنهم ليسوا أعضاء بالمنظمة التي تنتج هذا المنتج.

أما المستهلكون الداخليون *Internal Customers* : فهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد (الطلاب والمعلمون وأعضاء الإدارة).

---

(1) *Weaver ، Tyler : Total Quality Management، Eric، Clearing house on Educational Management Eugene OR. Washington ، DC. Us. Oregon ، Number 73.Aug. 1992 .*

ولن تتحقق الجودة إلاَّ إذا كان المديرين علي علاقة جيدة تربط بينهم وبين المستهلكين الداخليين والخارجيين .

ب - تفويض العامل : *Employee Empowerment*

يتعلق هذا المبدأ بضرورة تفويض المديرين لمعظم سلطاتهم للعاملين ويؤكد علي ضرورة المشاركة بينهم وبين جميع العاملين ، وينبغي تدريبهم علي طرق ووسائل TQM واشتراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلي مقترحاتهم من أجل تحسين النظام .

جـ- إستمرارية جمع واستخدام البيانات الإحصائية : *Continual Gathering and use of statistical Data*

يمثل الجمع الدقيق للبيانات جزء بالغ الأهمية في عملية حل المشكلات فإذا كانت المعلومات غير دقيقة فسيصبح من العسير الوصول إلي حل معين ، فعن طريق المعلومات الدقيقة يتم تحديد المشكلات واشتراك الجميع في حلها قبل فوات الآوان وقبل إلقاء اللوم على الأفراد أو الأقسام .

د - إنشاء بيئة مشجعة علي الوحدة " الإئتلاف" والتغيير :

Create an Environment that promotes unity and chang

ينبغي علي المديرين أن يحطموا الحواجز التقليدية التي تفصل بين الأقسام وعلي الجميع أن يتعاونوا مع بعضهم البعض ، ولا ينبغي عليهم أن يتنافسوا ، إنهم يتنافسون مع منظمات أخري وليس مع زملائهم ، كما يجب استبعاد عامل الخوف ، وأن تكون المناقشات فعالة ويشترك الجميع في حل المشكلات والعمل علي تلافيها ، كما يجب أيضا التركيز علي العمليات مثلما يتم التركيز علي النتائج والتحرك نحو التحسين والتطوير .

- نظام ديمنج للمعرفة العميقة [1] : The Deming system of profound Knowledge

يعتمد نظام ديمنج للمعرفة العميقة المستخدم في إدارة الجودة في التعليم على أربعة مكونات متداخلة ومعتمدة علي بعضها البعض وهي :

أ-النظام *System*

ويعرف بأنه شبكة من المكونات الوظيفية المعتمدة علي بعضها بعضا والتي يمكنها معا أن تحقق أهدافا واضحة .

ب- التنــوع Variation

علـي الإدارة أن تفهـم أن هنـاك اخـتلاف في الاحتياجـات وينبغـي دراسـة العمليـات التي تـتم داخـل النظام التعليمي ودراسة النجاحات والفشل ولا ينبغي النظـر لأحـدهما دون الآخـر لأن ذلـك يحجـب الكـثير مـن المعلومـات الأساسـية الـتي يمكن أن تسهم في تحسين المدارس وتحقيق التنوع في العمليات والمخرجات .

جـ - نظرية المعرفة Atheory of Kowledge

الاتصـال لتحقيـق تحسـين أداء مـا يحتـاج إلـي لغـة محـددة ، وبـذلك تحتـاج العمليات إلي تعريفات إجرائية عملية ومفـاهيم واضـحة فهنـاك حاجـة إلـي اتصـال بـين مقـدمي الخدمـة التعليميـة ومسـتخدميها وبـين العـاملين فيهـا في المكونـات الوظيفية المختلفة ولا يمكن أن يتم ذلك إلا في ظل نظرية للمعرفة .

---

(١) تم الرجوع الي:
- *Deming، W. Edwards: "The Deming System of Profound Knowledge" -The New Economics for Industry، Government، Education، Second Edition، chapter 4 ، by the W.Edwards، Deming Institute، USA ،Massachusetis ، 2000 .*
- أمين النبوي : إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٩٥ ، ٦٩٦ .

د - علـم النفس Psychology

ينبغي الاهتمام بالمدراء وتعليمهم علم نفس الأشخاص وعلم نفس المجتمع وعلم نفس التغيير، فهو يمكنهم من تفهم التفاعلات بين الناس وسلوكياتهم والاهتمام بالدافعية الحقيقية التي تساعد علي تعزيز نقاط القوة واستخدام الفرص المتاحة.

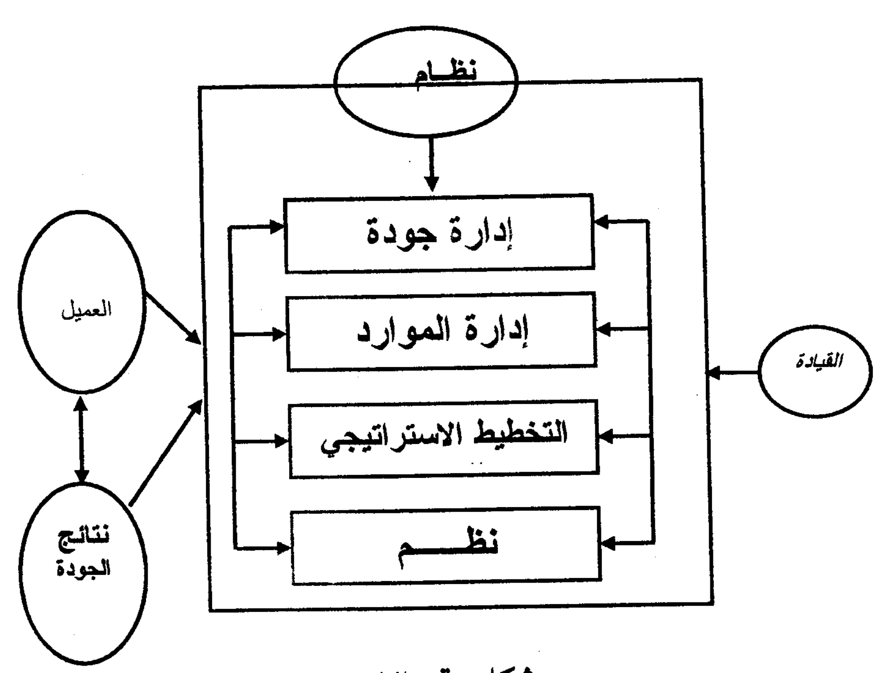
٣- نموذج جائزة بالدريج **The Baldrige Award Model**

في عام ١٩٨٧ اقر الكونجرس الأمريكي قانون بالدريج Baldrige للجودة علي المستوي القومي، وكان الهدف الأساسي لهذا القانون حث وتشجيع الشركات والمنظمات الأمريكية علي تحسين مستوي الجودة الخاص بالسلع التي تنتجها والخدمات التي تقوم بها أو بكليهما معًا.

تشمل معايير تقييم المنظمات والشركات وفقًا للأنموذج العناصر الآتية:

- القيادة. Leadership
- المعلومات والقدرة علي تحليلها. Information and Analysis
- التخطيط الاستراتيجي للجودة. Strategic Quality Management
- الاستفادة من الموارد البشرية. Human Resource Utilization
- برامج ضمان جودة السلع والخدمات. Quality Assurance of Products and Services
- نتائج الجودة. Quality Results
- رضا المستهلك. Customer Satisfaction

ويوضح الشكل الآتي هذه العناصر والعلاقات التي ترتبط بها.



شكل رقم (١٢)
يوضح الإطار العام لعناصر نموذج جائزة بالدريج

ويتكون النموذج السابق من أربعة عناصر رئيسية:-

المحرك Driver ويتمثل في القيادة التي تحدد القيم والأهداف والنظم وتوجه الجهود إلي تحقيق أهداف الجودة والأداء المرجو.

النظام System ويضم جميع العمليات التي تؤدي لتلبية متطلبات الجودة .

مقاييس التقدم progress Measures تؤدي نتائجه أساسًا لمواجهة تحديات إجراءات التحسين المستمر التي يتطلبها العميل كذلك تقيم أداء المؤسسة بصفة عامة .

الهدف Goal تسليم قيمة يتم تحسينها باستمرار "تحقيق درجة عالية من رضاء العميل " وهو الهدف الأساسي لعملية الجودة [١] ويوضح شكل رقم (٩) إطار معايير جائزة بالدريج موضحا العناصر الرئيسة والفرعية، وإطار معايير جائزة بالدريج علاقات دائمة التفاعل [٢]، **ويتضح من الشكل** :أنه يتم التقييم طبقا لسبعة مجالات رئيسية تم رصدها بمعرفة المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا وهذه المجالات أو العناصر هي :-

١. القيادة LeaderShip .

٢. المعلومات وتحليلها Information and Analysis .

٣. استراتيجية إدارة الجودة Stratigic Quality Management .

٤. إدارة وتطوير الموارد البشرية Human Resource and management .

٥. ضمان جودة السلع والخدمات Quality Assurance of Products & Services

٦. نتائج الجودة Quality Results .

٧. رضاء المستهلك Customer Satifaction .

ويتضح مما سبق أن العنصر المحوري والمحرك الأساسي لنموذج بالدريج يتمثل في القيادة أما العناصر التي تمثل النظام فهي المعلومات وتحليلها والتخطيط الاستراتيجي للجودة ونظم الموارد البشرية ، وبرامج ضمان الجودة ، في حين أن الأهداف تتمثل في تحقيق الدرجة العالية من رضاء العميل ، ويمكن قياس التقدم

---

(1) تم الرجوع الى :

- فرانسيس ماهوني وكارل جي-تور : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ص ١٣٧ – ١٣٩ .

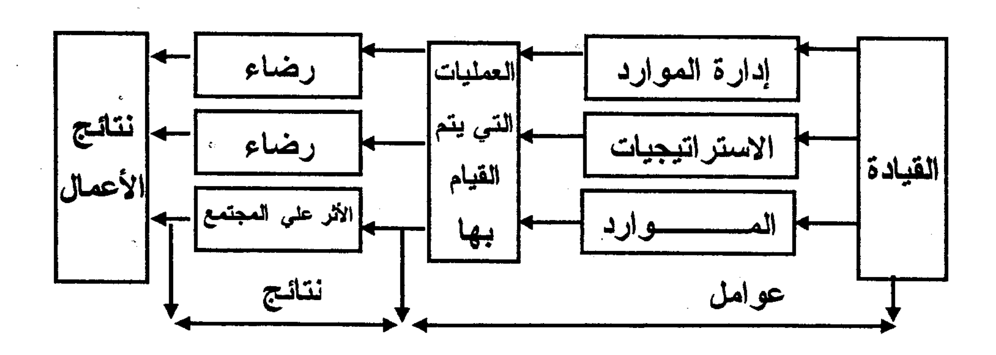
Heaphy، Maureenss.، Cruska، Gregory F.: The Malcolm Baldrige National Quality Awards Tick for Quality Growth ، New York ، adison Wesley Publilishing. Company ، 1995، P. 37.

(2) Brelin ، Harvey K.and Others : Focused Quality Managing for Results ، Foreword by C. Jackson Grayson، Jr، Kogan Page ، Uk ، 1995، P 138 .

في تحقيق كل ذلك عن طريق نتائج الجودة بمفهومها الشامل الذي يشمل جودة المنتج والخدمة والتحسين المستمر وتخفيض الفاقد وجودة المورد .

٤- نموذج الجائزة الأوروبية للجودة أو التميز الأوربي The European Quality Award Model[١] (EQA)

وضعت الدول الأوروبية بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة والمنظمة الأوروبية للجودة The European Foundation For Quality Management's (EFQM) أنموذجها الذي يتكون من تسعة عناصر يوضحها الشكل الآتي:



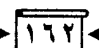
شكل رقم (١٣) نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

<u>يتضح من الشكل ما يلي :</u>

يتضمن هذا النموذج تسعة عناصر أساسية كل عنصر له قيمة معينة وتتفاعل مع بعضها بعلاقات يربطها إطار عام ، وقد قسمت هذه العناصر التسعة

---

(1) Davies ، Brent and Ellison، Linda : School Leadership For the 21 Century - Acompetency and knowledge approach ، London and New York ، Routledge 1997 ، PP. 125 – 127 .



إلي مجموعتين من العوامل **المجموعة الأولي** : وهي تمثل العوامل المساعدة *Enablers* في تطبيق الجودة الشاملة وتشتمل هذه المجموعة علي خمسة عناصر.

أما المجموعة الثانية: فهي تمثل العوامل التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المتقدمة أو النتائج المحققه Results والتي يمكن أن تستخدم لقياس درجة نجاح المنظمة لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة ، وفيما يلي توضيح خصائص العناصر الرئيسية لهذا النموذج(١) :

١ – **القيادة** Leadership : يمثل عنصر القيادة ركنا أساسيا ، إذ أنه يعتبر المحرك والدافع **للعناصر الثلاثة الأتية** : كيفية إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد المادية ، فهي مسئولة عن نشر ثقافة الجودة بين العاملين وعن عمليات التحسين التي تقود إلي الجودة الشاملة كذلك تهتم بمشاركة جميع العاملين والدعم المستمر لهم وتقدير جهودهم والترويج للوعي بالجودة في خارج المنظمة أيضا .

٢- **إدارة الموارد البشرية** People management **ويتم بمقتضاها الحرص علي** :

- كيفية اختيار العاملين وتطويرهم وتشجيعهم .
- مشاركتهم في عمليات التخطيط والتحسين .
- توفير التدريب والتعليم للجميع في مجال الجودة الشاملة .

٣- **الاستراتيجيات والسياسات** Policy and Strategy **وتتضمن الآتي** :-

- عملية التخطيط الاستراتيجي التي يجب أن تتضمن مفاهيم الجودة الشاملة .
- وجود اتصال فعال لتحقيق خطط الجودة والتحسين المستمر .

---

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين:إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص ص ٧٠ ـ٧٢

٤- **الموارد** Resources **وتتضمن** :

- توفير الموارد المالية اللازمة لاستراتيجية تطبيق الجودة .
- توفير المباني والأدوات والأجهزة اللازمة .
- الاهتمام بإدارة نظام المعلومات المتعلقة بعمليات التحسين .
- تطبيق التكنولوجيا بكفاءة عالية.

٥- **العمليات**: وهو مايتم داخل الميدان .

٦- **رضاء العاملين** People satisfaction:

- يجب تحديد درجة رضاء العاملين وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم وتنمية العلاقات معهم .

٧- **رضاء العميل** Customer Satisfaction ويتم بمقتضاها :

- تحديد احتياجات العميل وقياس درجة رضاءه عن الخدمات المقدمة إليه .

٨- **الأثر علي المجتمع** Impact Society:

- ويكون ذلك بالاتصال الفعال مع البيئة والمجتمع ودراسة متطلباتهم.

٩- **نتائج الأعمال** Busines Results :

- وتكون بقياس جودة المنتج أو الخدمة ،قياس جودة العمليات، و مدي نجاح المنظمة .

٥- فلسفة جوران للجودة **Joseph Jouran Philosophy** :

قدم جوران Juran أفكاره في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران وهي :

١- **تخطيط الجودة** Quality Planning

٢- **التحكم في الجودة** Quality Control

٣- **تحسين الجودة** Quality Improvement

وقد أكد علي عشرة خطوات لإدارة الجودة الشاملة هي [1]:

أولاً: زيادة الوعي بأهمية عملية تحسين فرص الجودة .

ثانيا: تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين المستمر .

ثالثا: الاهتمام بالبناء التنظيمي للمؤسسة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تكوين مجلس للجودة يختص بحل المشاكل ، واختيار المشروعات ، ويحدد فرق العمل ، ويعين منسقين للجودة .

رابعا: الاهتمام بعملية التدريب لجميع الأفراد .

خامسا: الاهتمام بتنفيذ مشروعات تساعد علي حل المشكلات.

سادسا: الاهتمام بعمل تقارير لمتابعة التقدم .

سابعا: الاعتراف بالخدمات المميزة وإعطاء التشجيع المناسب لها .

ثامنا: اختبار النتائج.

تاسعا: عمل ملخص بالنجاحات وتسجيلها .

عاشرًا: اعتبار التحسين جزء لا يتجزء من نظم المؤسسة وعملياتها الدائمة ، وذلك للحفاظ علي فاعليتها .

٦- نموذج ايشيكاوا Ishikawa Model

يري ايشيكاوا أن تطبيق حلقات الجودة يعتبر من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين ، وأكد علي أهمية التدريب والتعليم واعتباره استثمارًا ، ووضع تعريفا موسعا للجودة وتعني من وجهة نظره أنها جودة العمل

---

(١) تم الرجوع الي:

Juran's ، J.M. Juran : Quality Control، Handbook ، 4 th edition ، New York L MC Graw- Hill ، 1988

Lam ، K D. ، Watsson ، F.D. and Schmidt S.R. Total Quality – A Textbook of Strategic Quality Leadership and Planing ، Colorad Springs ، Air Academy press ، 1991 ، PP2 – 8

وجودة الخدمات وجودة المعلومات وجودة نظام العمل وإجراءته وجودة الأقسام وجودة الأفراد العاملين وجودة الإدارة بالإضافة إلي جودة المنشأة ذاتها وجودة أهدافها ، وتتلخص مبادئه في (١) :

١- الجودة مبنية علي وجهة نظر العميل .

٢- الجودة هي جوهر العملية الإدارية وهي استثمار طويل الأمد .

٣- الجودة تعتمد اعتمادًا كليًا علي المشاركة الفعالة من قبل العاملين والمديرين.

٤- إزالة الحواجز بين الأقسام .

٥- استخدام المعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية المساعدة في عملية اتخاذ القرارات .

٦- الالتزام بعمليات التحسين المستمر.

٧- حل المشكلات بدلا من إلقاء اللوم علي الآخرين .

٨- تقسيم نظام العمل إلي أجزاء صغيرة من أجل التعرف علي المشكلات ومن ثم التخلص منها .

٩- تشجيع جميع مستويات العمالة (التكامل الرأسي للجودة) ، ومشاركة جميع الوظائف وهذا هو (التكامل الأفقي للجودة) .

١٠- التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات والوقت .

١١- بث روح الفخر بالأداء بين العاملين .

١٢- زيادة الاهتمام بعنصري الابداع والابتكار.

والجدير بالذكر أن ايشيكاوا هو الذي قام باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة أو ما يطلق عليها خريطة تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة ، كما طور

أساليب وأدوات إحصائية أخري ، مثل خريطة باريتو ، والمدرجات التكرارية وخرائط المراقبة .

٧- نموذج كروسبي (1) Philip B. Crosby Model :

يقوم برنامج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة علي التشديد علي المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الآداء فهو أول من نادي بمفهوم العيوب الصفرية Zero Defects وفيما يلي خطوات كروسبي في **إدارة الجودة** :

١- الإدارة لها دور فعال في الجودة .

٢- العمل علي ضرورة تكوين مجموعات لتحسين الجودة برؤساء ممثلين من كل قسم .

٣- التعرف علي مشكلات الجودة الأساسية والمستمرة .

٤- العمل علي تقييم تكلفة الجودة .٥- نشر أهمية الجودة بين العاملين .

٥- العمل علي اتخاذ خطوات لتصحيح الأخطاء.

٦- متابعة التحسين المستمر.

٧- تدريب المراقبين للقيام بدورهم في عملية تقدم الجودة .

٨- عمل يوم يسمي إنعدام الأخطاء Zero defects لإعلام الجميع أن هناك تغيير قد حدث والتأكيد فيه علي أهداف الإدارة .

٩- تشجيع الأفراد علي تأسيس أهداف متقدمة لأنفسهم والجماعات .

١٠- تشجيع الأفراد علي الاتصال بالإدارة ومواجهة العقبات التي تواجههم لتحقيق أهدافهم .

---

(١) تم الرجوع الي :
Liston ، Coleen: Managing Quality and Standards، U.K. Open University Prees ، PP. 12 – 16 .
Robrtl. Flood : Beyond TQM ، Op. C.T، P. 23 .

١٢- التعرف علي الأفراد المشاركين بفاعلية والعمل علي مكافآتهم .

١٣-تأسيس جمعيات للجودة والتعاون فيما بينها .

١٤-التأكيد علي أن برنامج تحسين الجودة عملية مستمرة لا تنتهي أبدًا .

كما حدد كروسبي أربعة معايير أساسية لضمان وصول المؤسسة إلي TQM (١) **وهي:**

المعيار الأول : التكييف والتعديل لمتطلبات الجودة Conformanceto Requirement ويتم ذلك من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومتسق للجودة .

المعيار الثاني : وصف نظام تحقيق الجودة علي أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد / السئ ، العالي / المنخفض ، الأول / الثاني .

المعيار الثالث : تحديد مستويات آداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء من أول مرة بدون أخطاء أو عيوب .

المعيار الرابع : تقويم الجودة من خلال قياسها بناء علي المعايير الموضوعة وحساب تكلفة كل شئ وحساب الفاقد .

خلاصة ما تقدم من دراسة نماذج إدارة الجودة الشاملة :

يتضح أنها متعددة ومتنوعة ، إلاَّ أنه توجد بينها بعض نواحي للالتقاء ونواحي أخري للاختلاف ، مما يتيح لكل مؤسسة أن تختار من بينها ما يتلاءم مع ظروفها وإمكاناتها ، أو تجمع بين أي منها وتعدل فيها بحيث تتماشى مع أهدافها و خططها .

---

(١) أمين النبوي : إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم ، مستقبل التربية العربية ، المجلد الأول ، العدد الثالث ، مركز بن خلدون للدراسات الانمائية بالتعاون مع جامعة حلوان ، يوليو ١٩٩٥ ، ص ١٩٦ .

وفيما يلي بعض النقاط المشتركة التي ركزت عليها نماذج الـ TQM

- أعطت اهتمامًا شديدًا للقيادة باعتبارها المحرك الأساسي لإدارة الجودة الشاملة وليست أي قيادة ولكنها القيادة الفاعلة التشاركية المدربة علي أعلي مستوي .
- اهتمت بالتركيز علي العميل وتلبية احتياجاته وتوقعاته .
- اعتبرت عمليات التعليم والتدريب المستمر استثمار طويل الأمد ، ويجب أن تضم جميع العاملين ، وأن تشتمل علي أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة .
- ركزت علي أهمية العمل الفريقي .
- أكدت علي عمليات التحسين المستمر .
- اهتمت بالبناء التنظيمي للمؤسسة لتحقيق الأهداف .
- ركزت علي أهمية المعلومات وتحليلها .
- أكدت علي الاهتمام بالجو النفسي الملائم للعمل وتشجيع آداء العاملين .
- أوضحت أن الجودة تستغرق وقتا من الزمن حتي تحدث .
- أكدت علي ضرورة توفير الإمكانات المادية والبشرية .

وفي واقع الأمر فإن التفكير في تطبيق هذه النماذج علي أي مؤسسة تعليمية ينبغي أولا وقبل أي شئ القيام بتقييم الوضع الحالي لهذه المؤسسة من حيث مدي توافر الإمكانات المادية والبشرية وخاصة الأخيرة التي ينبغي التركيز عليها لأنها تتضمن العنصر البشري الذي يضم القادة ، وهم بمثابة القاعدة الأساسية لتحقيق الجودة ، وليسوا أي قادة ولكنهم يجب أن يكونوا قادة فاعلين ، مدربين علي أعلي مستوي ، متحمسين ومؤمنين بصفة مستمرة بقضية التحسين المستمر ملتزمين بالدعم والمؤازرة لتطبيق TQM ، وإذا لم يتوافر هذا العنصر بهذه المواصفات فلن

تستطيع المؤسسة أن تحقق أي نجاح ، كذلك فإن توفير الإمكانات المادية بما تتضمنه من توفير كافة الموارد ، وتوفير التدريب لجميع الأفراد ، وتوفير مناخ تنظيمي سليم من خلال العمل الجماعي والاحترام المتبادل والانفتاح وشحذ الهمم كل ذلك يؤدي إلي تهيئة المؤسسة لأن تكون أكثر تقبلا لإدارة الجودة الشاملة .

من ناحية أخري لابد أن تضع المؤسسة لنفسها أهدافًا استراتيجية مرتبة طبقا للأولويات والإمكانات المتاحة ، وتوضح كيفية تحقيقها ، وما هي الطرق المستخدمة ، وتلاحظ مقدار التقدم الحادث وذلك من خلال قياس أداء الأعمال بدقة من خلال معايير للأداء الجيد ، وكذلك وجود إجراءات تصحيحية ، ونظام مراجعة لمراقبة العمل وتطويره وتحقيق التحسين المستمر .

علاقة الجودة الشاملة بالأيزو ٩٠٠٠ : *ISO 9000*

الأيزو هي مواصفات دولية تتناول كل ما يخص جودة المنظمة، فهي ليست مواصفات للمنتج، سواء كان سلعة أم خدمة، لكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدي قدرتها في إشباع حاجات العاملين والمتعاملين بصورة تكفل استمرارية المنظمة علي الأداء المتميز، والأيزو ٩٠٠٠ عبارة عن مجموعة من خمسة وحدات منفردة ولكنها تتكامل بعضها مع البعض للمواصفات القياسية العالمية حيث تقدم المواصفة الإرشادية والتوجيهات التي ترشد المنظمة بكيفية اختبار واستخدام سلسلة الأيزو من ٩٠٠١ – ٩٠٠٤ وتشرح بعض مفاهيم الجودة وتوضح ميزاتها. تنقسم الأيزو ٩٠٠١، و٩٠٠٢، و٩٠٠٣، و٩٠٠٤ إلي مجموعتين من المواصفات، المجموعة الأولي تختص بالمواصفات الخاصة بتأكيد الجودة (الأيزو: ٩٠٠١ و٩٠٠٢ و٩٠٠٣) من جهة خارجية أو طرف ثالث، أما المجموعة الثانية (الأيزو ٩٠٠٤)، فهي تتعلق بتأكيد الجودة داخليًا Internal Quality Assurance.

التطبيقات التربوية للجودة:

حاول بعض التربويين في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة تطبيق مبادئ ديمنج في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب بها بعد تطويرها لتتلاءم والثقافة الفريدة للنظام التعليمي والسياسات والتشريعات التعليمية وغيرها وسميت بأساسيات الجودة في التعليم وتضمنت ما يأتي (١)

- تبني فلسفة الجودة الشاملة لكون التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالمية وعلي النظم التعليمية مواجهة التحديات للتمكن من المنافسة في الاقتصاد العالمي بتعليم الطلاب مهارات جديدة لدعم ثورة الجودة وتقبل المجتمع لمطالب الجودة وتحمل مسئولياتها لتحسين معايير الأداء وخدمات الجودة.
- العمل علي تحسين أداء الطلاب والخدمات التعليمية بوصف أن الهدف هو التنافس في عالم الفصول بالمدارس والجامعات.
- التقليل من الحاجة إلي الاختبار والتفتيش علي المباني والخدمات التعليمية المختلفة.
- ابتكار طرائق جديدة لتقليل تكلفة التعليم.
- المشاركة في المسئولية هيئات التدريس والإداريين والطلبة والآباء وغيرهم وتشجيعهم علي التخدث بحرية والعمل من دون خوف لتحسين مستويات الأداء.
- تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأدوات والأساليب الضرورية التي تساعدهم علي تحسين العملية التعليمية، تنمية ثقافة الجودة داخل

١- نادية محمد عبد المنعم،تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٨١)، ١٩٩٨ ، ص ١٧.

المؤسسات التعليمية والرغبة في التجديد كمًا وكيفًا علي جميع المستويات الإدارية، إيجاد الحلول البديلة التي تسهم في أحداث عملية تحسين الجودة.

- إزالة الحواجز التي تسلب الطلاب وهيئات التدريس والإداريين حقوقهم وتؤدي إلي عجزهم في أداء أعمالهم، وتم تطبيق العديد من نماذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، وفيما يأتي استعراض لأبرزها ممن طبق علي مستوي التعليم الجامعي (١).

أ- نموذج كوفمان Koufman:

ولقد اقترح كوفمان عشرة خطوات ينبغي اتباعها عند تطبيق نموذجه وهي:

١- الاستعداد لمواجهة التحديات التي يفرضها التغير الذي دائما ما يخشاه الأفراد.

٢- توظيف نظام لمتابعة الجودة يسهم في جمع البيانات Data عن الأداء، حيث أن كل فرد في المنظمة يمكنه تقرير الاستراتيجيات والتكنيكات اللازمة لعملية التحسن.

٣- تحديد التصور المثالي لما نريد (الرؤية) أو العمل المفروض إنجازه.

٤- تحديد حجم الهوة بين النتائج الراهنة والنتائج المفروض تحقيقها (الصورة المثلي).

٥- الحصول علي موافقة الجميع (جميع العاملين) واتفاقهم علي أفضل الطرق لتحقيق رضاء المستفيدين وكيفية قياس ذلك الرضاء في الصورة المثلى لما نريد تحقيقه.

١- ماهر فاضل القيسي، التطبيقات التربوية لادارة الجودة الشاملة، الدورة الطرائقية الخامسة عشر، الإدارة العامة لتطوير الأداء الجامعي، جامعة عدن،٢٠٠٣، ص ٥٥.

٦- تعريف النتائج التي تحققت في الخطوات (٣،٤) مع وضع أسلوب لكيفية قياس تلك النتائج والتي قد تكون استيعاب المقررات الجامعية، تطور مهارات الطلاب، المعرفة، القدرات.

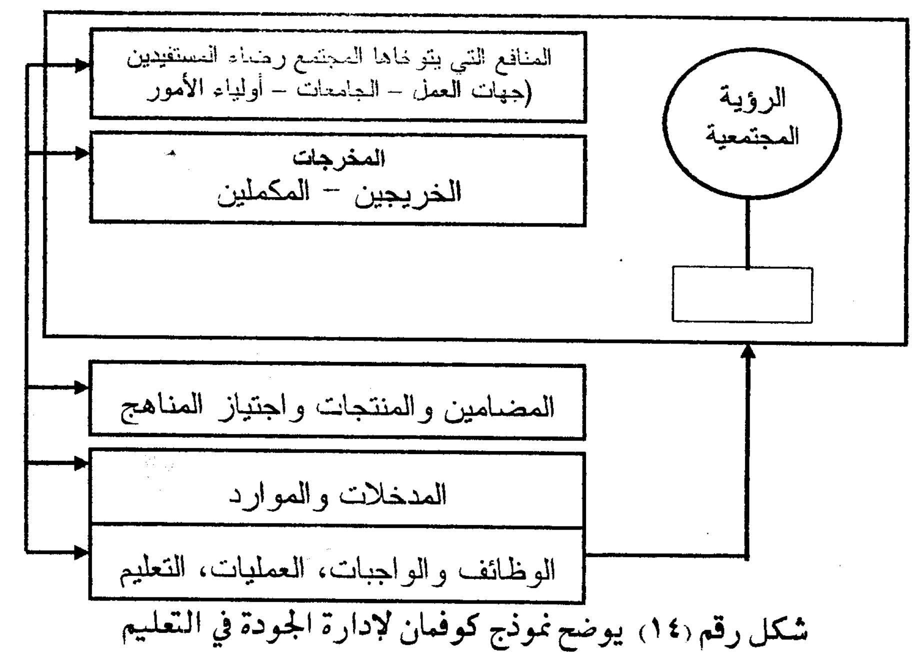
٧- تعريف النشاطات التي سوف تحقق تلك النتائج.

٨- توفير الموارد المختلفة الضرورية لتحقيق تلك النتائج.

٩- تحديد ما يجب أن يقوم به كل فرد من عمل وما هو مطلوب إنجازه مع ضرورة التأكيد من أن الجودة في الأداء والنتائج هي عملية دائمة.

١٠- الاستمرار في توظيف نظام متابعة الجودة الإحصائي لتزويدنا بالمعلومات عن التقدم في العمل والمشكلات والفرص المواتية مما يتيح لنا فرصة مراجعة التطبيق وإدخال ما يلزم من التعديل لتحقيق التحسين المرغوب.

والشكل التالي يوضح نموزج كوفمان :



شكل رقم (١٤) يوضح نموذج كوفمان لإدارة الجودة في التعليم

ب- نموذج مارش March:

ولقد اقترح مارش سبع نقاط رئيسية ينبغي اتباعها عند تطبيق نموذجه في التربية وهي:

١- **التخطيط الاستراتيجي**: حيث يعد وسيلة لربط الإستراتيجية بأهداف إدارة الجودة الشاملة المستهدف تطويرها بمؤسسات التعليم العالي.

٢- **الإعداد لخطة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة**: وتستخدم فيها عدة أدوات مثل الاستبيانات أو العصف الذهني وغيرها للإجابة علي عدد من الأسئلة من خلال الإدارة العليا وأصحاب المصلحة **منها**: من هم عملاء المؤسسة ؟ وما متطلباتهم ؟ ما رسالة المؤسسة التي تريد تحقيقها ؟ ما القيم أو المبادئ المتضمنة في رسالة المؤسسة ؟ ما الذي يمكن أن يرضي العملاء في داخل المؤسسة وخارجها؟ ما عوامل النجاح؟ ما العمليات المساهمة في النجاح إذا تم تطويرها ؟

٣- **ورش عمل لتأصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة**: ويتطلب فيها مشاركة فعالة من أصحاب المصلحة في المؤسسة والمسئولين، أعضاء هيئة التدريس الطلاب وذلك للإجابة عن الأسئلة السابقة فضلا عن التعرف علي أفكار (TQM) وفوائدها وخطواتها، ويتزامن مع ذلك ضرورة إنشاء مكتبة تضم كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة سواء كانت كتب وأشرطة فيديو.. إلخ.

٤- **اجتماع المناقشة لإدارة الجودة الشاملة**: ويفيد ذلك التأكد من استمرار العمل الذي بدأه فريق إدارة الجودة عل ورش العمل السابقة، ويتم من خلالها التعرف علي الاختلافات الجوهرية بين المدخل الجديد والمدخل التقليدي الذي كان مستخدما في المؤسسة من قبل، ويمكن هنا الحصول علي تأييد

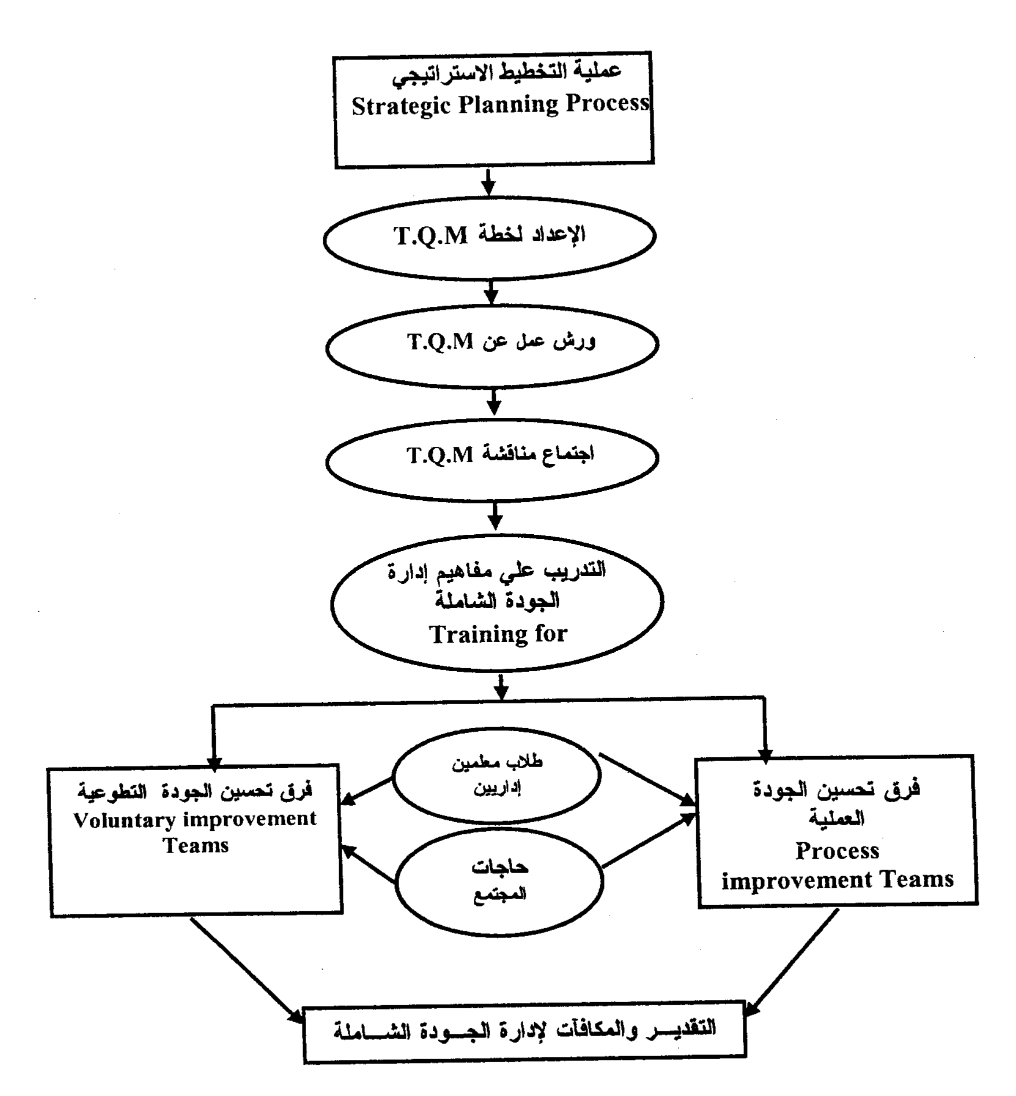
أعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال تشكيل لجنة هي لجنة توجيه الجودة.

٥- **التدريب علي إدارة الجودة الشاملة:** نظرًا لان معظم الأفراد يحتاجون إلي رؤية فوائد حقيقية لإدارة الجودة الشاملة، وقبل أن يلزموا أنفسهم بتعلمها لذا يجب أن يكون التدريب ذا صلة وثيقة بذلك، ولابد من إشعارهم أن المؤسسة التعليمية بحاجة ماسة إليها الأمر الذي يتطلب أن يقيم التدريب حول حاجات الأفراد.

٦- **فرق التحسين** Improvement Terms: وثمة نوعين من الفرق: فرق التحسين العملية، وهي متعددة الوظيفة وتركز علي تحقيق تحسينات معينة في العملية الاستراتيجية، وأما فرق التحسين التطوعية، فهي تشبه حلقات الجودة وتتم من خلال الأقسام الأكاديمية وتتسم بالتوجيه الذاتي Selfdirected.

٧- **التقدير والمكافأة:** فهي مرتبطة بالأداء وبغية تشجيع أعضاء المؤسسة التعليمية علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

والشكل التالي يوضح خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم طبقًا **لنموذج مارش:**



شكل رقم (١٥)
يوضح خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي طبقا لمفهوم مارش

جـ- نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة:

في هذا النموذج تم الاتفاق علي المقاييس التالية للجودة الشاملة:

أولاً: مقاييس إرضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية مقارنة بما تم إعلانه والاتفاق عليه.

ثانيًا: مقاييس إرضاء العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا والإمكانات.

ثالثا: مقاييس اثر التعليم العالي علي المجتمع والبيئة المحيطة.

رابعًا: مقاييس الفعالية أي علاقة النتائج بالخطط المقترحة.

تطبيق سلسلة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ *ISO 9000* في التعليم الجامعي:

تعتبر سلسلة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة لضمان استمرارية فعاليات العمل **وتشمل سلسلة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ ما يلي:**

١- المواصفة ٩٠٠٠ عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم في تطبيق المواصفات ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، ٩٠٠٤.

٢- تضع المواصفة ٩٠٠٤ الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

٣- أما المواصفات ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية **علي النحو التالي:**

- آيزو٩٠٠١: تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة وخدمة البرامج التعليمية الجامعية.
- آيزو٩٠٠٢: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.

- آيزو ٩٠٠٣: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الغير للجامعات كالمنح والمعونات والطباعة مثلا إذا كانت تتم خارج الجامعة.
- آيزو ١٤٠٠٠: مواصفات تحقيق البيئة النظيفة بعيدًا عن الملوثات.

متطلبات آيزو ٩٠٠١ بالجامعات:

يحتاج آيزو ٩٠٠١ مجموعة من العناصر الرئيسية اللازمة لإعداد المخططات والرسومات والتصميمات المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن ترجمة بنود الآيزو ٩٠٠١ والبالغ عددها ٢٠ بندا، والتي وجدت أساسًا للقطاع الإنتاجي بما يناسب قطاع التعليم الجامعي علي النحو التالي:

والجدول التالي يوضح: جدول رقم (١)

متطلبات نظام الجودة الآيزو ٩٠٠١ في قطاع التعليم الجامعي

م	متطلبات نظام الجودة الآيزو ٩٠٠١	م	ترجمة متطلبات نظام الجودة الآيزو ٩٠٠١ في قطاع التعليم الجامعي
١	مسؤولية الإدارة.	١	مسؤولية الإدارة الجامعية.
٢	نظام الجودة.	٢	نظام الجودة في الجامعة.
٣	مراجعة العقود.	٣	العقود مع المستفيدين.
٤	مراقبة وضبط التصميم.	٤	تصميم المنهج الدراسي والخطط الدراسية.
٥	مراقبة ضبط الوثائق.	٥	مراقبة ضبط الوثائق.
٦	نظام الشراء.	٦	نظام الشراء.
٧	مراقبة المواد الموردة من قبل العميل.	٧	قبول الطلبة وتزويدهم بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة لهم (مثل الإرشاد، الاستشارات، وغيرها).

م	متطلبات نظام الجودة الآيزو ٩٠٠١	م	ترجمة متطلبات نظام الجودة الآيزو ٩٠٠١ في قطاع التعليم الجامعي
٨	تعريف المنتج ومتابعته.	٨	الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم الأكاديمي، مساقاتهم التي درسوها ويدرسونها.
٩	ضبط العملية الإنتاجية.	٩	تخطيط وتطوير البرامج الدراسية للطلبة وتوثيق هذه البرامج وتحديد مواضيعها وأوقاتها.
١٠	الفحص والتفتيش.	١٠	تقييم الطلبة الذين سيلتحقون للدراسة في الجامعة من أنه لديهم الخلفية العلمية المناسبة.
١١	أجهزة الفحص والقياس والتفتيش.	١١	مدي تناسق طرق الفحص والتفتيش (مدي صحة وصلاحية الامتحانات وطرق التقييم الأخري).
١٢	بيان نتيجة الفحص والتفتيش.	١٢	الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في المساقات التي يدرسونها.
١٣	مراقبة وضبط المنتجات غير المطابقة.	١٣	إجراءات تشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المساقات وتحويلهم من برامج دراسة إلي آخر.
١٤	الإجراءات الوقائية والعلاجية.	١٤	الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين – حسب أسباب الفشل – والطرق الممكنة لتحسين أدائهم.

م	متطلبات نظام الجودة الأيزو ٩٠٠١	م	ترجمة متطلبات نظام الجودة الأيزو ٩٠٠١ في قطاع التعليم الجامعي
١٥	مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم.	١٥	المظهر الخارجي للجامعة وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة، وإجراءات الأمن والسلامة فيها.
١٦	سجلات الجودة.	١٦	سجلات الجودة.
١٧	التدقيق الداخلي علي الجودة.	١٧	التدقيق الداخلي علي الجودة وعمل مقابلات باستمرار لمراجعة المنهج الدراسي بالاستفادة من التغذية المرجعية من الطلبة ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار.
١٨	التدريب.	١٨	تدريب الكادر الوظيفي في الجامعة.
١٩	خدمات ما بعد البيع.	١٩	دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة.
٢٠	الأساليب الإحصائية.	٢٠	الأساليب الإحصائية.

- فرق عمل الجودة ونموذج لتطبيق TQM علي المستوي الإداري .

لقد أصبح شعار الأكثر هو الأفضل *More is better* يندرج تحت الاستخدام المزدهر لفرق العمل بهدف مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول لها وصنع القرارات في المدارس ، ولقد تم تشجيع هذه الفرق لبناء علاقات وروابط بين أطراف العملية التعليمية ، من أجل تحقيق الاستفادة الكاملة للطلاب ، ويرجع استخدام فرق العمل في المدارس إلي نظريات إدوارد ديمنج التربوية التي تختص بإدارة الجودة الشاملة ، والتي أكدت علي ضرورة أن يتعامل الإداريون مع العاملون كزملاء بدلا من معاملاتهم كمرؤسين ، مما يؤدي إلي شعور المدرسين بالراحة والعمل

الجماعي التعاوني والشعور بالمسئولية ، ونتيجة لذلك تنخفض المنافسة بين الأفراد وتزداد طاقة العمل اللازمة لبناء بيئة تعليمية صالحة [(١)] ، ويؤكد روبرت ووترمان Robert waterman وروبرت ليفرينج Robert Levering علي أهمية العمل الجماعي في تحقيق التغيير وفي الابقاء علي المعنويات عالية . وفي الصفوف الدراسية التي تشجع أنشطة التعلم الجماعية والعمل ضمن فريق يزداد التعلم عمقا وتعتبر الفرق الفاعلة ضرورية لحدوث التعلم الصفي المؤسساتي والتعاوني إذ يجب أن تفهم الفرق دورة خطط – نفذ – افحص – افعل (P D C A) وأن تدرك الحاجة إلي التركيز علي تحسين العمليات في النظم التي يعمل فيها الأشخاص ، ويترتب علي أفراد الفريق أيضا أن يستوعبوا مفهوم العميل / المورد وينبغي أن تتعلم الفرق الفاعلة من تجاربها ، لذلك فهي بحاجة إلي بيانات لكي تتعامل مع الواقع [(٢)] .والجدول التالي يبين النموذج القائم علي المدرس مقابل النموذج القائم علي المتعلم النشط الذي يعمل ضمن فريق ، و جدول رقم (٢) يوضح الفرق بين النموذج التقليدي ونموذج TQM

---

(1) Oswald، Lori Jo: Work team in School ، office of Educational Research and improvement، Washington، Eric، Clearinghouse on Education Management ، Eugene ، OR. ، February 1996 ، No. ED 391226.

(٢) روبرت كورتسكي : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة ، الطبعة الأولي ، الامارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٠ ، ص ١٩٨ .

الصفة المميزة	النموذج القائم علي المدرس (التقليدي)	نموذج المتعلم النشط القائم علي (إدارة الجودة الشاملة)
المعرفة	منقولة من المدرس إلي الطالب	منتجة بصورة مشتركة
هدف الطالب	متلق سلبي	عامل، مسئول عن الحصول علي المعرفة والمهارات
العلاقة بين الطالب وهيئة التدريس	توفير فرصة للتعليم وتصنيف الطلاب أفعل كذا لأجله / أفعل كذا به	تطوير كفاءات الطلاب ومهاراتهم متعلم نشط / تقديم المساعدة
جو قاعة الدراسة افتراضات	تنافس فردي يستطيع الخبير التدريس	تعليم جماعي ، قائم علي التعاون التدريس شاق ويتطلب كثيرًا من التدريب

ويتضح من الجدول أنه توجد ثمة فروق بين النموذج القائم علي المدرس والنموذج القائم علي المتعلم النشط ، ففي النموذج الأول يجري نقل المعرفة من المدرس إلي متلق سلبي ، وهو الطالب ، أما في النموذج الثاني القائم علي TQM

فيصبح المدرس قائدًا أو مدربًا أو معلمًا خاصًا ، ويساعد الطالب ليس فقط في تعلم كيف يتعلم ، وإنما أيضا كيف يعمل ضمن فريق (١) .

وبالبحث في الجذور النظرية للتعليم القائم علي التعاون من منظور إدارة الجودة الشاملة ، يجد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لاغني لهم عن فهم أسلوب المبادئ الأساسية للجودة واستخدامها ، ورواد الفكر الذين يستخدمون أسلوب التعليم الجماعي في قاعات الدراسة يفعلون ما تفعله الشركات والمؤسسات التجارية من ادخال مفهوم TQM في ثقافتها .

أ- أهمية فريق العمل The Importance of teamwork

إن فريق العمل في أي منظمة يعتبر عامل أساس وهام في تطبيق TQM من أجل بناء الثقة وتحسين الاتصال ، فالمؤسسات والمنظمات التي أصبحت مشاركة في برنامج TQM ، اكتشفت أن فريق العمل له تأثير كبير علي كل المستويات ، فقد أصبح أساس لتنمية المناهج والتعليم ونشر ثقافة TQM في المؤسسات التربوية فهو أساسي في عمليات تحسين الجودة ، وهو المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تربوية ويجب أن يعمل الفريق في تناسق وفقا لاستراتيجية جودة أعلي في التربية (٢)

وفيما يلي بعض التأثيرات الإيجابية لفرق العمل :

١ – كلما اشترك الأفراد في صنع القرار كلما زادت الفرصة في تنفيذ ذلك القرار.

٢ – أفراد الفريق يتعلمون باستمرار من بعضهم البعض ويستفيدون من أفكارهم الحديثة

---

(١) روبرت كرونكس : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب ، المرجع السابق ، ص ٢١٥ – ٢١٦ .

(2) Sallis ، Edward: Total Quality Management in Education ، OP. Cit ، P 91 .

٣ – إنتاج الكثير من المعلومات والأفكار الجيدة التي تأتي من أشخاص ذوي مهارات متعددة ومصادر متنوعة [١].

٤ – هناك فرص جيدة لتصحيح الأخطاء وتجنبها .

٥ – تجنب التعرض للمخاطرة أو المجازفة ، وذلك بسبب السلطة التعاونية للجماعة .

٦– عدم التعرض للإجحاف أو الظلم أو التحيز .

٧ – اعطاء الفرصة للعمل مع مجموعة كبيرة يزيد من الولاء والالتزام تجاه المؤسسة وأهدافها [٢].

ب –الأنواع الشائعة لفرق العمل The most common types of teams

تختلف فرق العمل باختلاف الحجم والمهمه والمدة الزمنية ، ويوجد نوعان رئيسيان قام بتعريفها كلا من كارولين سندير وروبرت أندرسون سنة ١٩٨٦ Karolyn J. Snyder and Robert H. Anderson وهما :-

١ – الفرق الدائمة (المستمرة) Permanent teams

٢ – الفرق المؤقتة Temporary teams

وتختص الأولي (الفرق الدائمة) بوظائف محددة مثل المناهج والزمن ومستوي التدريس أما الفرق المؤقتة فهي تنشأ بهدف تحقيق غرض محدد وقتي وتتلاشي وتنتهي مهمتها بتحقيق هذا الهدف . ومن المهم جدًا التفرقة بين الأهداف ذات المدي الطويل والأهداف قصيرة الأجل.

---

(1) Mimi، Wolverton: A New Alliance : Continuous Quality and Classroom Effectiveness ، Eric ، Clearinghouse on higher Education، Washington DC. /BBB32577، Gerge Washington Univ. 1994.

(2) Dunham ، Jack : De...ping Effective School Management ، London New York ، Routledge، 1995 ، P 151 .

ويري كل من سيندر وأندرسون Snyder and Anderson أن أكثر الفرق شيوعا علي المستوي الإداري هو فريق الإدارة Management team الذي يشمل دائما المدير وكافة عناصر الإدارة وبعض عناصر من التربية والمناهج . وهي مسئولة عن مستوي عريض من السياسات والمهام وصناعة القرار كما يمكنها تحقيق مهام خاصة مثل مراجعة المناهج ومساعدة اللجان الفرعية في المدارس مثل فرق الأنشطة وفرق الإرشاد لأولياء الأمور وفرق تطوير المناهج بهدف تحقيق الكثير من الأهداف داخل وخارج المدرسة .

وهناك أيضا نوعا آخر من الفرق أوضحه ويليام ج ودون جرسو : William G and Donnw Gresso وهو الفرق العمودية (الرأسية) Verticl Teams .

وهي أيضا من الفرق الشائعة التي تتكون من مستويات متنوعة من المنظمة وهي مسئولة عن تحقيق المهام أو الاشتراك في التخطيط . والمهام العامة لهذه الفرق ييسر عملية التبادل الهام للمعلومات بين الأفراد الذين يتعاونون لتحقيق هدف هام ولكنه يؤثر علي مستويات مختلفة

والفرق المترابطة هي التي يوجد بها حافز للبقاء وشعور بالانتماء والترابط مع أعضائها وهي أكثر حماسا وإخلاصا للمدرسة وللفريق ، ويستطيع الأعضاء البدء في عملية الترابط من أول لقاء بينهم بمجرد البدء في تقييم الأهداف والمهام وتحديد المسئوليات الفردية والجماعية ، وهي في الحقيقة فرق فعالة(١) ، ولتحقيق أقصي درجات الاتصال والتفاعل ، قام المعهد التعليمي بالولايات المتحدة المسئول عن إعداد القيادات التربوية بإعلان **بعض الأفكار المفيدة للأعضاء مثل** :-

- مراعاة اعلان الوقت المحدد للاجتماع ،لا تقاطع أحد أثناء الكلام .

---

(1) Oswald Lori Jo : Work teem in school ، OP. Cit.

➢ استمع بحماس ، واسمح للآخرين أن ينصتوا عندما يريدون ذلك .

➢ حاول أن تتعرف علي أفكار الأخرين من خلال طرح الأسئلة ومعرفة آرائهم .

➢ تقديم النقد الإيجابي، تجنب الشعور بالسيطرة، تقبل آراء الآخرين حتي في حالة عدم الاتفاق معهم(١) .

جـ- أفضل الاستراتيجيات لتكوين الفريق *The Best Strategies For Forming A team*

- أولاً وقبل كل شيء ، يجب أن يفهم جميع الأعضاء بوضوح مهام الفريق ويجب أن يكونوا قادرين علي إجابة السؤال التالي " لماذا أنا هنا؟" Why am I here ? .
- يتم تحديد أدوار ومهام الأعضاء وخاصة اختيار المسهل Facilitator والقائد والمنسق
- توضيح بنية الفريق والحدود الفاصلة والنتائج .
- وجود شخص محترف لتدريب الأعضاء في البداية وتشجيعهم علي فهم ديناميكيات الجماعة ومهارات الاتصال (٢) .

د- أسباب فشل فرق العمل.

وتوجد مجموعة أسباب رئيسية تؤدي إلي فشل فرق العمل وهي(٣) :-

- عدم فهم الأعضاء لمهمة الفريق .
- عدم فهم الأعضاء لأدوارهم الخاصة أو مسئولياتهم .
- عدم فهم الأعضاء لكيفية آداء مهامهم أو وكيفية عملهم كجزء من الفريق .

---

(1) Whitaker ، Patrick: Managing Schools ، OP. Cit ، P. 166
(2)Oswald ، Lori Jo : Work Team in School ، Op. Cit ، No Ed 391226 .
(3) Paisey ، Alan: Organization & Management in School ، Second edition ، London New York ، Long Man ، 1992 ، PP. 33 – 34.

- عدم فهم الأعضاء لتداخل الوظائف والأهداف .
- رفض بعض الأعضاء لأدوارهم أو مسئولياتهم .
- كما أن كثير من المشاكل تنتج من أن مهارات الاتصال ضعيفة بين الأعضاء ووجود أحد الأعضاء يسبب مشكلات خاصة إذا كان شديد السلبية ، رافضا للإتفاق مع الأعضاء ، ومهاجما للأعضاء الآخرين ، ويرفض تولي المهام بجدية ، ويكون كثير التفاخر بنفسه لجذب الانتباه ، ويرفض المشاركة ، وذلك فقط بهدف فصل وتشتيت وحدة المدرسة بدلا من المشاركة في تقديم كل ما يفيد في بناء وتطوير المدرسة.
- **السيطرة** : فقد يكون رئيس الفريق متسلطا والأعضاء لا يتكلمون بصراحة .
- **التصحيح:** من قبل الخبراء الذين يتحدثون بصراحة ولا يتحكمون في العمل .
- **التركيز** : يجب أن يبقي تركيز أعضاء الفريق علي موضوع العمل .
- **المشاركة** : يجب أن يكون الكل مشاركا في العمل وبنفس القدر.
- **المتابعة** : يجب علي كل فرد أن يقوم بما وكل إليه من أعمال .

وإذا ما تم التغلب علي كل هذه المشكلات فإن عملية التحسين المستمر تتم ويصبح عمل الفريق فعالاً ، ويقييم الأفراد علاقات أكثر شمولية مبنية علي أساس من الصدق والصراحة في الاتصال وتوصيل الرسالة بنجاح وإعطاء تغذية مرتدة ناجحة ، هذا بالإضافة إلي ضرورة توثيق الأحداث والنتائج والأفكار المستقبلية ومعرفة متي ينتهي العمل (١) .

1- GOal / Qpc: Total quality Management، Individual and Teams Roles and Responsibilities ، USA ، Goal L Qpc ، http://www..goal ،1996 .

هـ- احتياجات فريق العمل :

- يحتاج الفريق إلي معرفة دور كل فرد فيه ، ويجب تقسيم العمل بين الأفراد، يحتاج الفريق لأهداف واضحة ، يحتاج الفريق إلي خطة عمل واضحة تشمل الشروط والمراجع والمهمات وخطوات المشروع وكيفية تنفيذها ، يحتاج الفريق لمجموعة من القوانين يتم من خلالها تعديل السلوك لحفظ طريقة عمل الفريق، يحتاج الفريق إلي استخدام الأدوات والمعدات المناسبة لمعالجة المشاكل والوصول بها إلي حلول [1]. يحتاج الفريق لتنمية السلوك الخاص بالفريق .

فيجب أن يكون أعضاء الفريق قادرين علي اتخاذ القرارات المبدئية والبحث عن المعلومات والآراء والتعبير عن مشاعر الجماعة ، وفوق كل ذلك يحتاج فريق العمل إلي قائد يتمتع بمواصفات معينة تجعله قادر علي إقامة علاقات بين أفراد المدرسة كأسرة واحدة يسودها الاحترام المتبادل والترابط والعمل باستمرار علي احداث التطوير والتغيير اللازم والقدرة علي إتمام وإنجاز الأعمال بنجاح طبقا للخطط الاستراتيجية المتفق عليها ، وقياس الأداء باستمرار والعمل علي حل المشكلات [2].

نموذج لتطبيق TQM علي المستوى الإداري :

إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية علي مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية تقود إلي الجودة ، وتهتم بوعي العميل ورأيه

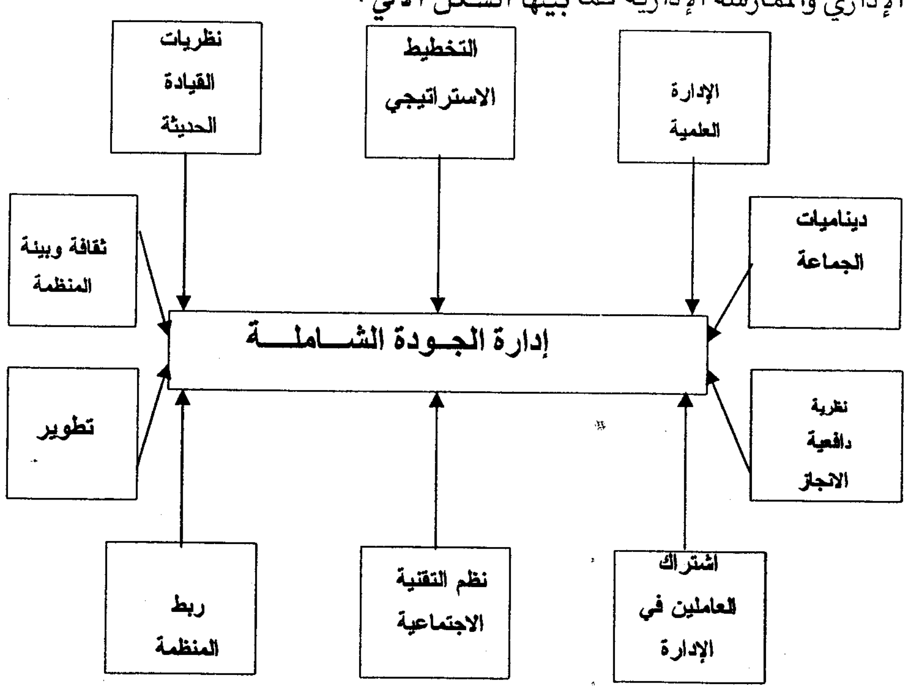
---

1) *Sallis ، Edward: Total quality in education ، OP. Cit ، P 95 . ٢97 .*

ملحوظة : Goal / QPC هي احدي الجهات الرائدة في مجالات البحوث والدراسات ذات الصلة الوثيقة بالجودة الشاملة في الولايات المتحدة ويعرف رائدها بجول Goal أما QPC فتعني Quality Performance and Competitiveness

2) *Owen ، Joslyn: Managing Education -The Purpose and Practice of Good Management in School ، London ، New York ، Longmont ، 1992 ، PP. 220 – 221*

والبحث المستمر عن الأفضل ، ولقد أفادت حركة إدارة الجودة الشاملة من الفكر الإداري والممارسة الإدارية كما بينها الشكل الآتي :



شكل رقم (١٦) يوضح نظريات الإدارة وتطبيقاتها المسهمة في إدارة الجودة الشاملة [١] .

وواضح إلي أي مدي تتأثر الجودة الشاملة بكل ما أفرزه الفكر الإداري والممارسات العملية الإدارية ، فهي عملية متصلة وتشاركية تتمثل في اشتراك كل أعضاء المنظمة في التأكيد علي أن كل نشاط متصل بالإنتاج له دور ملائم في تأسيس جودة المنتج .

١) أحمد اسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ص ٤١٧ – ٤١٨ .

خاتمة :

- أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو فلسفة إدارية أثبتت نجاحها بالفعل في البلاد المتقدمة التي تسيطر علي العالم ، والذي يعتبر بطبيعته وفنياته وطرائقه مناسبا لإعداد خريج بمواصفات معينة .

- لا تعني إدارة الجودة الشاملة إصلاحات سريعة يمكن إجراؤها في المدارس في يوم وليلة ، كما أنها ليست موضة عابرة يمكن تعلمها بسرعة ، ولكنها تتطلب التزامًا كاملاً من كل الأفراد ، وتعني تحقيق أعلي جودة ممكنة في الإنتاج والخدمة وفقا للظروف التي تخضع لها المدرسة ، فالجودة ليست هدفا محددًا يمكن تحقيقه ، بل هي تعبر عن هدف متغير ، والهدف هنا هو تحسين الجودة باستمرار والتطلع إلي الأفضل .

- فيما يتعلق بأداء العمل يمكن تعريفها علي النحو التالي :

إدارة : تعني التطوير والمحافظة علي امكانات المؤسسة وتحسين الجودة بشكل مستمر ، والسر في نجاح TQM يكمن في نظام الإدارة .

- **الجودة** : تعني تلبية وتحقيق توقعات العميل، **الشاملة** : تتضمن تطبيق الجودة في كافة جوانب المؤسسة بدءا من تحديد احتياجات العميل وانتهاء بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضيا أم لا .

- **إدارة الجودة الشاملة** : عبارة عن منهاج إداري متكامل ، تتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية فينبغي أولاً إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، وعلي المديرين أن يتفهموا جيدًا طبيعة إدارة الجودة الشاملة وأن يتوقفوا عن محاولة إدارة الأفراد ، ويتعلموا كيفية إدارة مجهودات هؤلاء الأفراد ويتحولوا إلي قادة بدلاً

مـن أن يكونـوا رؤسـاء ، إن تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة تحتـاج إلـي تكـاليف ولكن العائد علي الاستثمار يكون أكبر بكثير جدًا .

- **أهم السمات والمبادئ التي تسمح بتطبيق** *TQM* **بنجاح وفاعلية هي :**

- **التركيز علي العميل** : فإدارة الجودة الشاملة تهدف إلي الآداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي ويراعي متطلباته ، القيادة : وتعتبر من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة فهي التي تملك اتخاذ القرار ، وتملك القدرة علي تطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة ، وتخصيص الامكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مادية وبشرية .
- **التحسين المستمر للجودة** : والذي يجب أن يكون هدفًا مستمرًا للمدرسة بمتابعة إجراءات التحسين ، واستخدام المقاييس الخاصة بذلك .
- **التركيز علي الحقائق** : حيث أن مصداقية المعلومات تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في إتخاذ أي قرارات استراتيجية ، لذلك ينبغي تحليل البيانات جيدًا للوقوف علي مدي أهميتها فيما يتعلق بالجودة، تعتبر فرق العمل من السمات المميزة لمتطلبات تطبيق TQM ، ففاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل علي حدة ، والتعاون وروح الفريق أعظم أثرًا ، لأنها تقوم علي الانفتاح والاحترام المتبادل ، وشحذ الهمم للتحسين والابتكار والانتماء وانصهار الفرد في المجموع ، وهذا هو المناخ الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة .
- لنجاح العملية التعليمية في مؤسستنا التعليمية ، لابد من تفهم خصائص جودة مقومات هذه العملية ، سواء علي صعيد المعلمعضو هيئة التدريس أو الطالب أو المدير/ القائد، والمادة العلمية والمدرسة/ الجامعة، الجودة

في أي عمل كان ولا سيما التعليم لا تحدث إلاّ إذا توفرت الجدية والإخلاص في صاحب هذا العمل ، سواء كان معلمًا أو طالبًا أو مسئولاً إداريًا .

- وأخيرًا إن المتأمل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجد أنها ليست بغريبة وبعيدة عنا فقد أرسي الإسلام الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي ولم يترك صغيرة ولا كبيرة إلاّ واهتم بها ، ومبادئ الجودة ورد ذكرها في آيات كثيرة من القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة علي سبيل المثال لا الحصر ، ولقد حث الإسلام علي إتقان العمل وجعل لمن يحسن عمله أطيب الجزاء **قال تعالي :**

﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾ ﴾ [سورة الكهف : ٣٠]

وقال رسول الله ﷺ :

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه (رواه البيهقي) .

- كما اهتم أيضا بالعمل الجماعي وكان الرسول ه وصحابته قدوة في كيفية إدارة العمل وتوزيعه وقت السلم والحرب **وقال تعالي لرسوله:**

﴿ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ﴾ [سورة آل عمران:١٥٩]

وقوله تعالي:

﴿ وَٱعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُواْ ﴾ [سورة آل عمران:١٠٣]

وقوله تعالي:

﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ﴾ [سورة المائدة:٢]

كما دعا أيضا إلي استمرارية تحسين العلم وعدم الوقوف عند حد معين أو مستوي معين كما جاء علي لسان الرسول ﷺ :

" اطلبوا العلم من المهد إلي اللحد " و " اطلبوا العلم ولو في الصين " .

الفصل الرابع

متطلبات التخطيط لإدارة جودة شاملة وتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالمؤسسات التعليمية .

تمهيد:

يعرف التخطيط علي أنه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلي أهداف معينة أو بعبارة أخري هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ،والتخطيط عملية مستمرة ، وقد يكون طويل المدي أو قصير المدي ، وقد يكون شاملا أو جزئيا [1]، ويرتبط التخطيط بالمستقبل ارتباطًا وثيقًا ، فهو معني أساسي باستشراف هذا المستقبل والتأثير فيه بالشكل الذي يحقق أهداف الإنسان وطموحاته [2].

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة فهو قائم علي نظام للمعلومات لصنع القرارات الاستراتيجية علي ضوء تقييم للمتغيرات البيئية المحلية والعالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف استكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها[3].

---

١) محمد منير مرسي (١٩٩٨) : تخطيط التعليم واقتصادياته ، مرجع سابق ، ص ١٤ .
٢) محمود عباس عابدين (٢٠٠٣) : قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية ،القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ص ٤٦.
٣) احمد سيد مصطفي (١٩٩٨) : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، القاهرة مجموعة النيل العربية، ص ص ٨٨-٨٩ .

ويتطلب تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة التخطيط لإدارة جودة شاملة للتغيير(الاستراتيجي)، وحتي يكون التخطيط فعالاً يجب أن تشارك المؤسسة في عملياته بهدف التحسين المستمر، وأن يبدأ من تحليل الوضع الحالي للمؤسسة مشتملا علي البنية والنظام والبرامج المطبقة بالفعل والتي يمكن تطويرها ويجب أن يوجه التغيير إلي وضع الرؤية والرسالة التي تميز المؤسسة، علي أن تكون الرسالة واضحة و محددة بدقة، والأهداف الاستراتيجية التي ينبغي أن توجه كل عمليات الجودة إلي تحقيقها [١] .

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة أساليب كثيرة للتنبؤ الاستراتيجي و تعددت منها: أسلوب دلفاي ، وأسلوب السيناريوهات ، وأسلوب المحاكاة[٢] وتنوعت تبعا لذلك أساليب تحليل وتشخيص الوضع الحالي (واقع) للمؤسسة وهو الخطوة الأولي من خطوات التخطيط الاستراتيجي ، فهناك بحوث السوق *Market Research*، وخرائط التدفق *Flow Chart*، والقياس المقارن *Benchmarking*، وأسلوب التحليل الرباعي *SWOT Analysis*[٣] .

أولاً: خطوات ومتطلبات التخطيط لادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

يوجد عدة خطوات للتخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

- وجود ما يسمي في المؤسسات التعليمية بوحدة إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد الاحتياجات المادية والبشرية لإدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فريقي الدعم الفني وضمان الجودة وتحديد الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة الجودة الشاملة.

---

1)Howard ‹Helen (2000) ;op.cit. ‹p32.

٢) محمود عباس عابدين (٢٠٠٣) : قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية، مرجع سابق،ص ٤٦

3)Howard ‹Helen (2000) ;op.cit. ‹p37.

- تحديد مواطن القوة والضعف لدي المؤسسات التعليمية عن طريق الدراسة الذاتية.
- عمل خطط التحسين المؤسسي لنقاط القوة والضعف نقاط القوة يتم تعزيزها وتنميتها ونقاط الضعف يتم عمل خطط تحسين علاجية لها.
- متابعة خطط التحسين.
- تقويم خطط التحسين والوقوف علي ما تم تنفيذه ومالم يتم تفيذه.
- عمل خطط تحسين لما لم يتم تنفيذه من اعمال ز
- القيام بعمل دراسة ذاتية تقويم بعدي في ضوء نظام الاعتماد والمعايير القومية والقياسية الدولية.
- عمل خطط ضمان الجودة واستمراريتها في ضوء معايير الجودة.

ثانيا: خطوات اجرائية للتخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية :

يوجد عدة خطوات تمثل خطوات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية **ومنها الآتي** :

- تحديد أهداف ومتطلبات تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم قبل الجامعي، والجامعي ، توافر عدة عناصر أساسية تشتمل علي وضع الرؤية والرسالة والأهداف لتطبيق الخطة الاستراتيجية بالمؤسسة التعليمية وكذلك وضع الآليات والتكتيكات اللازمة لذلك.

فيتطلب وضع الرؤية للمؤسسة التعليمية ضرورة أن تتناول كل مجال من مجالات المؤسسة، وأن يتم تخطيطها بشكل جيد وأن تتوفر لها الوثائق الكافية وأن

تتميز بالمرونة ، وأن تكون قابلة للقياس ، وأن تكون محددة وواضحة وتعبر عن طموحات وتوقعات المجتمع الخارجي من المؤسسة التعليمية.

وفيما يتعلق بالرسالة يجب أن تكون رسالة المؤسسة محددة وتعكس صورة المؤسسة ودورها، وتوضح علاقاتها مع المجتمع المحيط، وأن تعكس دورها وتفردها كمؤسسة تعليمية، وأن تظهر إلي أي مدي تشتق أهداف البرامج والأقسام الأكاديمية من رسالة المؤسسة بشكل مباشر، مما يساعد صانعي القرار علي اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.

فالرسالة يجب أن تعطي للمؤسسة التعليمية سمة مستقلة، وتميزها في الوقت نفسه عن غيرها من المؤسسات الجامعية وقبل الجامعية الأخري المنافسة لها في الأسواق محليا أو إقليميا أو عالميا، وأن تكون عرضة للفحص الدوري والتجديد المستمر، وأن تلتزم بتحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسة، وأن تنظر للمؤسسة علي أنها وحدة متكاملة، مما يتطلب عدم تناقض المطالب التي تفرضها الرسالة عليها.

وعند تحديد رسالة المؤسسة ينبغي مراعاة عدد من المتطلبات منها:

التعرف علي السبب الحقيقي من تواجد المؤسسة التعليمية، والتعرف علي أهم الأنشطة التي تقوم بها، وتحديد الأدوار المتوقعة لها من خلال الفترة الزمنية المحددة للخطة الاستراتيجية، وتحديد الجماعات المتأثرة والمستفيدة من مخرجاتها، ورصد احتياجاتهم و متطلباتهم منها.

وفيما يتعلق بالأهداف، يجب أن تكون أهداف المؤسسة التعليمية مكتوبة ومعتمدة ومحددة ومشتملة علي المعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن يكتسبها الخريج، وأن تكون متاحة لجميع أفراد المؤسسة للإطلاع عليها.

ويتطلب التخطيط لوضع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها عددا من الآليات منها:

١. القيام بدراسات مقارنة والاستفادة من المدارس والكليات والجامعات المناظرة والتي قامت بوضع رؤية لها.

٢. القيام بدراسات مسحية للتعرف علي طموحات وتوقعات المجتمع المحلي والإسلامي ومؤسسات سوق العمل من التعليم قبل الجامعي والجامعي وماذا سيكون عليه الخريج في المستقبل.

٣. القيام بدراسات مسحية للتعرف علي رؤي أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالتعليم قبل الجامعي والجامعي وتوقعاتهم لما ينبغي أن يكون عليه التعليم بها وما سيكون عليه الخريج في المستقبل.

٤. عقد ندوات وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس وللخبراء بحضور الطلاب وممثلين عن سوق العمل والمستفيدين من التعليم قبل الجامعي والجامعي.

٥. تشكيل لجنة فرعية تضم عددا من أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة التعليمية تجتمع بشكل دوري علي مدار العام الدراسي، وبصفة عامة يتم صياغة الإطار المفاهيمي في ضوء:

- مراجعة قانون التعليم قبل الجامعي والجامعي وتعديلاته.
- مراجعة الوثائق والأدبيات المختلفة في مجال الاعتماد التربوي وامتدادًا له الأكاديمي.
- دراسة وتحليل الأطر المفاهيمية لبعض المدارس والكليات المعتمدة والاستعانة بها كإطار مرجعي في تطوير الإطار المفاهيمي لهم.
- تحديد المعارف والمهارات اللازمة لإعداد الخريجين.
- التشاور والاستفادة من الخبرات العالمية متمثلة في بعض الخبراء الدوليين.

- القيام ببعض الزيارات العلمية وإيفاد عدد من أعضاء هيئة التدريس (لجنة الاعتماد التربوي والأكاديمي) في زيارات علمية إلي مؤسسات ذات السبق في تطبيق النظام، وإلي بعض هيئات الاعتماد التربوي والأكاديمي وضمان الجودة العالمية، بهدف التعرف علي إجراءات وضع الإطار المفاهيمي، وللإطلاع علي الجديد في مجال الاعتماد التربوي والأكاديمي وضمان الجودة.

يتطلب التخطيط لنشر ثقافة الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الآتي [1]:

١- تضمين سياسة المؤسسة التعليمية ما يختص بجودة التعليم والتعلم في رسالتها ويتم التأكد من فهم جميع العاملين لتلك الرسالة .

٢- تحديد الجهات المسئولة عن تحقيق الجودة وتوكيدها والعلاقة المتداخلة بينهما .

٣- أن تحدد المؤسسة التعليمية معايير جودة الأداء في ضوء المعايير التي سيتم تحديدها من الأجهزة المعنية،كالهيئة القومية لضمان الجودة ، ووضع آليات لتنفيذ تلك المعايير.

٤- تحديد لجان أو فرق عمل مسئولة عن ضمان الجودة في المؤسسة التعليمية

٥- إعداد نظام لضمان الجودة يتضمن خطة المؤسسة الاستراتيجية وخططها التنفيذية لضمان الجودة،وأن يتم إعداد دليل للجودة يضم الخطط والهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات والقواعد اللازمة للتنفيذ .

٦- أن تحدد المؤسسة الإجراءات اللازم إتباعها لتخطيط البرامج والمناهج والتحقق من مدي فاعلية تلك الخطط لتحقيق المعايير المطلوبة ، مع الأخذ

---

١) جامعة عين شمس، مركز ضمان الجودة (٢٠٠٥): الجودة والتميز في الأداء، [illegible] ضمان الجودة،ص٦.

في الاعتبار رأي الأطراف المعنية والمستفيدة (الطلاب ، سوق العمل قطاعات الدولة ، المجتمع بوجه عام) عند تصميم وتنفيذ البرامج مع تحديد العلاقة بين التصميم والتنفيذ والمتابعة من خلال كل مرحلة من مراحل التخطيط .

٧- وضع نظام للتوثيق يشمل الاحتياجات وكيفية التنفيذ والمتابعة لتقيم مدي تحقيق أهداف الجامعة لضمان الجودة .

٨- تحديد الخدمات المساعدة والمساندة للعملية التعليمية بالجامعة التي يمكن أن تؤثر في جودة أداء الخدمة وأن يتم علاج أية مشكلة وأوجه القصور فيها .

٩- وضع نظام لاتخاذ إجراءات تصحيحية للاستجابة لاحتياجات الأطراف المعنية

وهناك بعض المتطلبات العامة التي يجب توافرها عند التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في **المؤسسات التعليمية** :

- دراسة سوق العمل وتحديد احتياجاته من التخصصات والمستويات التعليمية وعناصر الجودة وعلي أساسها ترسم سياسات القبول ومناهج الدراسة وبرامج التعليم والبحث العلمي بالمدارس والكليات بالجامعات.
- تطوير نظام القبول وفق اختبارات مقننة، كاختبارات الاستعداد ، مع وجود تعليمات واضحة لتسجيل المقررات.
- توفير نظام أو آلية لفحص مصداقية سياسات القبول بالجامعة .
- الدعوة لخلق مسارات تعليمية عالية مرتبطة معروفة بجودة وإرتفاع مستواها، وعقد الاتفاقيات مع مؤسسات البحث العلمي ، والعمل المشترك بين الكاتبين لرفع مستوي الأداء والاستفادة من خبرات الآخرين، وهذا يتطلب توافر هيئة تدريس مؤهلة لذلك.

- تطبيق التكنولوجيا والآليات الملائمة لتكوين الكوادر والكفاءات المتميزة القادرة علي تشغيل تلك النظم بشكل مستمر بما يدعم ويحافظ علي القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
- وجود آليات لاختيار المعلمين وأعضا هيئة التدريس بالمؤسسات التعليمية .
- وجود خطة لتأهيل واستكمال المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وتنمية كفاءاتهم..
- أن توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرصًا للنمو المهني والمشاركة في برامج للتنمية المستدامة لمواكبة مستجدات العلم في تخصصاتهم .
- أن تتمتع المؤسسات التعليمية باللامركزية الإدارية والاستقلالية اللازمة لإدارة المؤسسة بفاعلية بما يتفق مع سياساتها وتساهم في تطبيق نظام الاعتماد.
- يراعي في تصميم المباني الجامعية المرونة في التنفيذ وفق الأغراض التعليمية واحتياجات الطلاب وسهولة الوصول إليها ، ووضع خطة بعيدة المدي لصيانة المباني و التجهيزات الجامعية و تجديدها بصفة دورية.
- توفير آلية لتطوير الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع لتأمين تمويل إضافي للتعليم من القطاع الخاص والأوقاف والمقتدرين في المجتمع.
- وجود آلية لتخطيط ميزانيات المؤسسات بدقة و بشكل يعمل علي تكامل الأهداف الأكاديمية و الخدمات الطلابية و الاحتياجات التنموية لها.
- تشجيع المؤسسات التعليمية لزيادة مواردها المالية من خلال الأنشطة البحثية وخدمة المجتمع.

- أن يتوافر لدي المؤسسة التعليمية نظاما لتقويم برامجها وأنشطتها بشكل دوري من خلال لجان متخصصة في تقويم البرامج، يشارك فيه الأساتذة و الطلاب .
- الاستعانة بالتصنيف المهني الدولي في تحديث المقررات والمناهج حتي يمكن تخريج أفراد (خريجين) لهم مهارات رفيعة المستوي تؤهلهم للعمل في السوق المحلي و الخارجي.
- وجود لجنة لإعداد المناهج وتطويرها بالمؤسسات التعليمية ، علي أن تراعي المناهج معارف الطلاب ومهاراتهم واتجاهاتهم وما بينهم من تنوع ثقافي واجتماعي واقتصادي ، وأن ترتبط بالمواصفات المطلوبة من الخريج وباحتياجات المجتمع واحتياجات سوق العمل، و أن يوازن بين الخبرات النظرية والخبرات العملية.
- أن تتوافر بالمؤسسة برامج لتجديد صلاحية المؤهل الحاصل عليه الخريج بعد فترة زمنية، ويكون الخريجين من خلالها علي اتصال مستمر بما هو جديد في مجال تخصصهم .

تطبيق نظام الساعات المعتمدة حيث يفتح مجالات التعاون مع والمؤسسات العالمية ، وهو ما يتفق مع فلسفة وأهداف نظام الاعتماد التربوي والأكاديمي وضمان الجودة.

التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالمؤسسات التعليمية:

مقدمة:

يعتبر تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة علي جميع عمليات نظم التعليم الجامعي من الركائز الأساسية لتطوير أداء الجامعات المصرية بشكل عام بما يحقق تطابق مخرجات هذه العملية مع المعايير العالمية.

ويرجع الاهتمام بأهمية تطبيق نظم الاعتماد الأكاديمي و ضمان الجودة في الأنظمة التعليمية إلي ما حققته إدارة الجودة الشاملة من نجاح في مجال الصناعة، مما أدي إلي اقتناع الكثيرين في مجال التربية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواجهة التحديات التي تعترض ذلك. واليوم فهناك الكثير من المؤشرات علي نجاحها في مجال التربية (١).

فقد ساهم تطبيق نظام الاعتماد وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها ، بالإضافة إلي تلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع و أعضاء هيئة التدريس في ضمان جودتها (٢)، وحدوث تأثير إيجابي علي مستوي إدارة الصف حيث يتم توجيه العملية التعليمية من خلال مناهج تم التخطيط لها مسبقا، وكذلك توجيه الطلاب نحو العملية التعليمية بعناية ، ومن ثم أصبحت العملية التعليمية تتسم بالتركيز والوضوح، وأن التفاعل

---

1) Tribus .Myron (1989) ;Quality Management in Education ‹The Chief Executive Officers Role In Total Quality : Preparing The Enterprise for Leadership In The New Economic Age ‹Proceedings of The William G .Hunter Conference on Quality ‹Madison ‹Wisconsin ‹p127.

٢) لحسن عبد الله باشيوه (٢٠٠٥) :النموذج رياضي للمقارنة وتحسين نوعية وفاعلية برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية ، مجلة علوم إنسانية : العدد (٢٢) [illegible] جامعة بجاية الجزائرية ٢٠٠٥ www.uluminsania .net

بين الطلاب والمعلمين يتم بإيجابية، علاوة علي العمل علي تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا Professional Development [١].

وترجع نشأة الجودة الشاملة كمفهوم إلي ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث طبقت اليابان أسس الجودة علي الصناعة ، ثم تلتها الولايات المتحدة في الخمسينات من القرن الماضي ثم دخلت أسس الجودة إلي كل المجالات الحياتية في جميع أنحاء العالم ومنها التعليم[٢].

فالجودة ليست درجة في الامتياز بقدر ما هي تواصل في الجهود المبذولة الرامية إلي التطوير والتحسين المستمر، من خلالها المعايير المرحلية للكمال الممكن وفق الطبيعة البشرية، فهي ليست مفهوماً هلامياً أو إحساساً مبهماً وإنما هي هدف يمكن قياسه، يتمثل في مدي ملائمة الهدف أو المنتج للحاجة [٣] ، وللجودة أصولها الإسلامية التي تهدف إلي تحقيق الإتقان والإحسان في العمل والعبادة ولعل هذا يدعونا إلي الإشارة إلي ذلك .

أولاً: الجودة في الفكر الإسلامي:

في التراث الفكري الإسلامي نجد أصولاً فكرية للجودة تتسم بسمات بالغة الأهمية ، تتمثل فيما يلي [٤]:

---

1) *Cotton ، Kathleen (2006) ;Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education ،School Improvement Series ، Snapshot #35، Available at :http: // www. nwrel.org/ scpd،sirs/g/8035.html ، 4/1/2006.*

2) *Howard ،Helen (2000); Managing Quality،Dossier10،Broadstairs، Kent ،UK. ، SciTech Educational ،pp.22-23.Available at: http://site.ebrary.com/lib/ aucaiross/ Doc?id=10040403&ppg=22/23*

٣) عبد المنعم نافع (١٩٩٦):الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ببنها ، جامعة الزقازيق ، ع (٢٥) ، مجلد (٧) ، أكتوبر،ص ٣٩٦ .

٤) علي خليل (٢٠٠٥): ملامح الإطار الفكري لمعايير الجودة في الإسلام، المؤتمر السنوي الثاني عشر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ٢٤ – ٢٥ يناير ٢٠٠٥، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، بني سويف – جامعة القاهرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١٢٥ .

- أنها جزء من عقيدة المسلم المطالب بالإحسان .

- أنها صيغة شمولية .

- أنها صيغة عالمية .

- أنها تعتمد علي رقابة الله - جل وعلا - والمجتمع وضمائر الأفراد.

وعندما نتصفح آيات القرآن الكريم و السنة النبوية المطهرة نجد ما هو أبعد من ذلك مثل الإتقان Mastery **فيقول الله تعالي :-**

﴿ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (٨٨) ﴾ [سورة النمل:٨٨]

وفي الحديث الشريف يقول(ﷺ)

" إن اللّه يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " .

ونجد العمل كمصدر للقيمة الإنسانية.

﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ (٣٩) ﴾ [سورة النجم:٣٩]

والمراقبة و المساءلة .

﴿ وَقِفُوهُمْ إِنَّهُم مَّسْئُولُونَ (٢٤) ﴾ [سورة الصافات:٢٤]

وكيفية الأداء وفق معايير:

﴿ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴾[سورة الأعراف:١٢٩]

والأجر مقابل الجودة :

﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا (٣٠) ﴾ [سورة الكهف:٣٠]

والتنافس في تحسين العمل :

﴿ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ (٢) ﴾ [سورة الملك:٢]

والالتزام ببنود العقد:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ﴾ [سورة المائدة:١]

والتوثيق:

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ﴾

[سورة البقرة:٢٨٢]

والخلق والإبداع علي خير مثال:

﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾﴾ [سورة التين: ٤]

وغيرها من المبادئ التي دفعت المسلمين إلي قمة المجد والازدهار.

وهكذا فالجودة مفهوم أصيل في الإسلام يهدف إلي تحقيق الكمال والإتقان في كل الأعمال التي يقوم بها المسلم وله مبادئه ومعاييره.

وبعد توضيح مفهوم الجودة وتأصيله ومدي ارتباطه بالفكر الإسلامي تسعي الدراسة الحالية إلي التعرف علي الإطار المفاهيمي Conceptual Framework لنظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ومتطلبات تطبيقه للاستفادة بها عند التخطيط لمتطلبات تطبيقه في المؤسسات التعليمية.

ثانيا: الإطار المفاهيمي لنظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة *Conceptual Framework*- مفهوم الاعتماد الأكاديمي:

الاعتماد الأكاديمي هو نظام يتم بموجبه الاعتراف أو التصديق بما تقوم به المؤسسات من أدوار أنشئت من أجلها، حيث يتم الاعتراف في المؤسسات التعليمية بكل من الأداء الإداري والمؤسسي، وكذلك بما تقدمه من برامج وشهادات علمية وتراخيص تمكن من مزاولة بعض المهن، ويتم تطبيق هذه النظم من قبل مؤسسة مستقلة ومختصة تقوم بمراجعة مدي إلتزام المؤسسة الراغبة في الاعتماد بمجموعة من المعايير المعلنة سلفاً(١)، فالاعتماد يعبر عن المكانة التي تحصل عليها المؤسسة أو البرنامج التعليمي مقابل استيفائها لمعايير الجودة النوعية، فهو عملية تقييم للمؤسسات أو البرامج التعليمية بشكل كلي أو جزئي بغرض التعرف علي مدي وفاء المؤسسات أو البرامج التعليمية للمعايير التي

---

1) *El-Khawas، Elaine (2001); Accreditation in The United States Origins_، Developments and Future Prospects ، International Institute for Educational planning ، UNESCO، p. 14.*

وضعتها هيئات أو منظمات الاعتماد [١]، مما يمنح الثقة لأفراد المجتمع في الشهادات التي تمنحها المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق معايير مقبولة علي نطاق واسع محليا أو عالميا مثل المعايير التي وضعها الإتحاد الأوربي (ECA) أو من خلال معايير الجودة العالمية (ISO) [٢].

وعلي هذا أضحي الاعتماد الأكاديمي إتجاهاً عالمياً يعول عليه كثيرًا كأسلوب لتقويم المؤسسات والبرامج التعليمية، ولم يعد قضية ثانوية بل أصبح من القضايا المصيرية التي تمليها تطورات الحياة، خاصة و أننا نعيش في عصر يموج بالتحديات الكبيرة و الانجازات السريعة .

فقد عرفت هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (CHEA) التابعة لرابطة الكليات بولايات الوسط الأمريكية الاعتماد بأنه تعبير عن الثقة التي تمنحها هيئة الاعتماد للمؤسسة التعليمية، من حيث تقييم العناصر الأساسية المكونة للمؤسسة التعليمية و هي الفلسفة و الرسالة. و الأهداف، ونوعية الأداء بالإضافة إلي المصادر المادية و البشرية اللازمة للعملية التعليمية و التربوية بهذه المؤسسة [٣]، وذلك بهدف ضمان مستوي من الجودة في البرامج التعليمية التي تقدمها تلك المؤسسات ، بالاضافة إلي استمرار تحسين المؤسسة التعليمية و تطوير برامجها بشكل منتظم [٤]، ومن ثم امتدت أنظمة الاعتماد و ضمان الجودة

---

١) محمود عز الدين عبد الهادي (٢٠٠٥) : مرجع سابق، ص ٥١

2) European Corporation for Accreditation(2002) ; What is Accreditation ? www .European –Accreditation.org \EA European Cooperation For Accreditation . htm

3) Commission on Higher Education (1995) ; What is Accreditation ، Middle States Association of Colleges and Schools ، Philadelphia ، pp. 8 – 9 .

4) North Central Association of Colleges and Schools (1994-1996) ; Handbook of Accreditation ، Commission on Institutions of Higher Education ، Chicago، Sept، p. 1 .

في العالم المتقدم لتشمل نظم التعليم ومؤسساته الجامعية و قبل الجامعية وخدمات الصحة و التحاليل الطبية و غيرها[١] ، وهي كلها هيئات لابد أن يقوم بها مكاتب للاعتماد تنظم كأجهزة فنية للمجلس الوطني للاعتماد ، وعلي ذلك فالاعتماد الأكاديمي هو عملية تقويم واعتراف واجازة لمؤسسة تعليمية أو لبرنامج تعليمي بواسطة هيئة أو وكالة متخصصة ، اذا ما توافر في المؤسسة أو البرنامج الحد الأدني من معايير الجودة المحددة سلفا.

- فلسفة الاعتماد الأكاديمي:

يوضح Casey & Harris أن الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها نظام الاعتماد الأكاديمي هي ضمان جودة المؤسسات و البرامج الأكاديمية ، وذلك من خلال قيام هيئات الاعتماد بالتأكد من أن المؤسسات التعليمية يتوافر فيها الحد الأدني من الشروط والمواصفات ، والتي تتعلق بالأهدف، والرسالة، والبرامج التعليمية، والمصادر البشرية والمادية، وأعضاء هيئة التدريس،والتأكد من أن المؤسسة تعمل علي تحقيق تلك الأهداف [٢].

وحدد Revealo & Hernandez الفلسفة التي يقوم عليها الإعتماد الأكاديمي في المباديء التالية [٣] :-

١) صالح محمد حسني الحملاوي (١٩٩٧): أهمية تنظيم الجودة الشاملة للإدارة في نظم التعليم ومؤسساته الجامعية، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمي الثاني إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ١١ – ١٢ مايو ١٩٩٧، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ص ٥٥٨ .

2) *Casey Robert & Harris T. W (1990) ; Accountability in Higher Education Forces Counter Forces and Role of Institutions ، Washington DC.،Council of Post Secondary Education، p92 .*

3) *Revealo، H. & Hernandez، C. (2003); Accreditation System in Colombia: Experiences From The National Council of Accreditation(NCA)، International Institute for Educational Planning،UNESCO، Paris ، pp-37-42 .*

١. تدعيم استقلال مؤسسات التعليم العالي ، و تحسين الخدمات التي تقدمها للوصول الي أعلي جودة ممكنة للبرامج التعليمية التي تقدمها .
٢. تلبية متطلبات المجتمع من خلال تزويده بالمعلومات الأساسية المصدق عليها والمعترف بها عن البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسات، وما يترتب علي ذلك من زيادة الإقبال من جانب الطلاب علي تلك البرامج المعتمدة من المؤسسات التعليمية .
٣. تراكم الخبرات المكتسبة من اعتماد البرامج التعليمية يتيح فرصًا أوسع للمؤسسات التعليمية لتقييم وتطوير خبراتها وللتعرف علي نقاط القوة والضعف في البرامج الأكاديمية . وأضاف " صالح بدير" أن فلسفة الاعتمادالأكاديمي **ترتكز علي المباديء التالية** (١):

١. الاعتماد عملية اختيارية، فالوحدة التي تطلب اعتمادها تطبق عليها خطوات الاعتماد ونظمه وقواعده ،أما الوحدة التي لا ترغب في اعتمادها فلا يفرض عليها النظام .
٢. الجهة المنوطة بالاعتماد هي منظمة غير حكومية والعاملون بها متطوعون .
٣. تعتمد كل المؤشرات والسياسات والخطوات التنفيذية لبرامج الاعتماد علي قواعد علمية مقبولة علي النطاق التعليمي والمهني.

بناءً علي ما سبق تتلخص فلسفة الاعتماد الأكاديمي في أنه عملية تخضع بموجبها المؤسسات التعليمية للتقويم من قبل هيئات منوطة بالاعتماد، ولكي

١) صالح علي بدير(١٩٩٩) : الاعتماد، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي – رؤية لجامعة المستقبل -، ٢٢- ٢٤ مايو، ص.٣٦٥

تحصل المؤسسة علي الاعتماد فيجب أن تفي بالحد الأدني لمعاييره ،علي أن تكون هذه المعايير واضحة ومحددة.

أهداف نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة :

يهدف نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة إلي الوقوف علي إيجابيات وسلبيات المؤسسات التعليمية وتبصير أفراد المجتمع بذلك، وزيادة ثقتهم بها وإثارة التنافس بين المؤسسات، وكذا تحسين العملية التعليمية بشكل عام وتوجيهها بما يخدم الأهداف الإجتماعية[(١)] ، وكذلك يسعي نظام الاعتماد الأكاديمي إلي **تحقيق الأهداف الآتية**:-

١- ضمان جودة البرامج الأكاديمية، وذلك من خلال قيام وكالات الاعتماد بالتأكد من أن المؤسسات الأكاديمية يتوفر فيها الحد الأدني من الشروط والمواصفات المحددة ، ومطالبتها بإظهار ما يؤكد أنها تعمل فعلاً علي

---

١) تم الرجوع الي :

- عبد الرحمن بن سليمان الطريري (١٩٩٨): الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية، ندوة التعليم العالي في المملكة، ٢٢ – ٢٥ / ٢/ ١٩٩٨، جامعة الملك سعود، الرياض، ص ص ٧ -٨ .
- *Eaton، Judith S. (2003) ; Accreditation and Recognition in The United States، Council for Higher Education Accreditation ، Washington DC.، August ،pp. 1-2 .*
- *El-Khawas ، E. (2001); Accreditation's Role in Quality Assurance in The United States ، Higher Education Management ،Vol . 10 ، No. 2 ، pp 212-219 .*
- جابر عبد الحميد (٢٠٠٠) : التعليم العالي و الجامعي، وظائفه، وأنماطه، خصخصته، وجودته، المؤتمر التربوي الثاني خصخصة التعليم العالي و الجامعي ، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، ٢٣ – ٢٥ أكتوبر، ص ٢٢١ .
- نعمان الموسوي (٢٠٠٣): تقرير عن سيرورة الاعتماد الأكاديمي في كليات التربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد (١)، كلية التربية، جامعة البحرين، مارس، ص ٢٣٥ .
- *Sterling ، Bell (2000) ; Accreditation : Certifying Public Works Excellence ، American City & County ، Vol . 115 ، Issue 11 ، p.64 .*
- عائشة أحمد بشير(٢٠٠٢) : معايير مقترحة للاعتماد الأكاديمي و المهني لمؤسسات التعليم العالي والخاص في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ص ٢٨ .

تحقيق هذه الأهداف وأنها تمتلك الظروف و الامكانات المادية و التنظيمية الكفيلة بالاستمرار في ذلك .

٢- فعالية استخدام وسائل التعليم والتدريب المتاحة في المؤسسات التعليمية وكذلك في تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها لخدمة المجتمع وتطويره .

٣-توفير الحد الأدنى من الوقاية ضد تزوير الشهادات و التجارة بالشهادات العلمية .

٤- خدمة المجتمع، وذلك بتشجيع التنافس المشروع بين مؤسسات التعليم و ذلك من خلال منح الاعتماد و إعلان درجة التصنيف في الجودة في وسائل الاعلام المختلفة، تحقيقًا للتنافس وتحفيزًا للمؤسسات التي حصلت علي مستوي أقل بتطوير برامجها.

٥-تحقيق التقارب و التفاهم الدولي و المحلي من خلال الطلاب الذين تعلموا في بلاد أخري غير بلادهم ، وتذليل العقبات العلمية الإدارية و القانونية التي تحول دون التبادل الأكاديمي علي الصعيد المؤسسي الوطني و الدولي.

٦-مساعدة الجامعات في الحصول علي التمويل الكافي و الضروري من الحكومة.

٧-تغذية سوق العمل بأفضل الخريجين وجعل قدرة الطالب علي التوظيف عالية، ومن ثم يزيد من ثقة أصحاب الأعمال في خريجي الجامعات المعتمدة .

٨-توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بإعداد البرامج الأكاديمية، وتنفيذها والإشراف عليها .

٩- طمأنة المجتمع الأكاديمي و الجمهور العام والمهن و غيرها من الهيئات بأن المؤسسة او الكلية أو الجامعة أوالبرنامج له أهداف تعليمية واضحة التحديد ومناسبة.

وتأسيسًا علي ما سبق يمكن القول بأن نظام الاعتماد الأكاديمي يهدف إلي ضمان الجودة والنوعية للمؤسسات والبرامج التعليمية ، كما أنه يساعد علي رفع سمعتها وعلي وضوح أهدافها وشفافيتها ، ويساهم في تحقيق التكامل في البرامج الأكاديمية من أجل إعداد خريجين متميزين يتقنون المهنة و قادرين علي المنافسة في سوق العمل ، وتوفير معلومات واضحة ودقيقة للجهات المعنية بأهدافها، بما يعزز من ثقة الدولة و المجتمع في البرامج و الأنشطة و الخدمات التي تقدمها.

أنواع الاعتماد الأكاديمي:

يمكن أن نميز بين نوعين أساسين للاعتماد الأكاديمي كما يلي :

(أ) الاعتماد العام للمؤسسة /المؤسسي *Institutional Accreditation*

يهتم الاعتماد المؤسسي بتقويم المؤسسة(الجامعة) بصفة عامة باستخدام معايير الجودة Qualitative Standards التي تؤكد علي تحقيق رسالة المؤسسة missionوأهدافها goals، وتقوم به هيئات اعتماد قومية national أو إقليمية regional حيث تعمل هذه الهيئات علي المستوي المؤسسي فقط Institutional Level بهدف التأكيد والضمان للرأي العام علي جودة المؤسسات التي تعتمدها، وبمجرد أن يتم اعتماد المؤسسة تستمر دورة الاعتماد لمدة عشر سنوات(١).

وتوجد تعريفات كثيرة لمفهوم الاعتماد المؤسسي منها علي سبيل المثال أنه :

١. العملية التي يتم من خلالها منح الثقة للمؤسسات التعليمية من قبل الهيئات المنوط بها الاعتماد من خلال تقييمها للعناصر الأساسية و التي تشمل

1)Alderman، Geoffrey (2005) ;op.cit.،p. 316.

الفلسفة أو رسالة المؤسسة، والأهداف ، ونوعية الأداء، والامكانات المادية و البشرية [1] .

2. التأهيل المبدئي للمؤسسة التعليمية علي اعتبار أنها وحدات متكاملة، ويمثل الحصول علي الاعتماد المؤسسي الخطوة الهامة و الأولي للتأكد من أن المؤسسة التعليمية قد استوفت كل الشروط و المعايير العامة [2] .

3. العملية التي يتم من خلالها الاعتراف بالمؤسسة التعليمية من قبل الروابط أو التنظيمات المهنية مقابل استيفائها متطلبات ذلك الاعتراف [3] .

ويلاحظ أن التعريفات السابقة تشير إلي أن الاعتماد العام للمؤسسة هو اعتراف بجودة المؤسسة التعليمية مقابل استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدي هيئات الاعتماد .

ويشتمل الاعتماد المؤسسي علي ما يطلق عليه الاعتماد الأولي / العام Initial Accreditation ويقصد بهذا النوع من الاعتماد التأهيل الأولي للمؤسسة التعليمية و هو خطوة مبدئية للتأكد من أن المؤسسة التعليمية قد استوفت الشروط و المعايير العامة كالمبنى والتجهيزات و المعامل و أماكن التدريب و المكتبة و المساحات الخضراء و الملاعب، وأعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري و غير ذلك من الخصائص المؤسسية [4] .

---

1) *Good، Carter V. (Ed) (1973) ; Dictionary of Education، New York ، McGraw-Hill Book Company ، p. 6.*

2) *Schade، A. (2003); Recent Quality Assurance Activities in Germany " European Journal of Education ، Vol. 38، No. 3، pp. 285-290.*

3) *National Council for Accreditation of Teacher Education (NCATE) (1997) ; Accreditation ، Washington ، DC ، . p . 2 .*

4) *Teacher Education Accreditation Council (2001) ; Accreditation Goals and Principles of Teacher Education، Teacher Education Accreditation Council ، Washington ، DC، p. 4 .*

- محمد إبراهيم عطوة مجاهد (٢٠٠٢) :مرجع سابق، ص ٣٢٤ .

وبذلك يعتبر الاعتماد المؤسسي الآلية الأساسية لضمان الجودة ، وواحد من المداخل الهامة للتقويم والتحسين الذاتي self-improvement ، وهو عملية تحكمها رسالة المؤسسة mission- driven process وتعكس مدي التنوع في المؤسسات التعليمية، وكذلك قدرة الوحدات التعليمية علي التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها وإنجازاتها (١).

ومن ثم فالاعتماد المؤسسي يتضمن إعترافاً بالكيان الشامل للمؤسسة، فإذا ما تم التأكد من توافر هذه المعايير يتم الانتقال إلي الاعتماد البرنامجي أو التخصصي كجزء مكمل للاعتماد الكلي للمؤسسة ، وهو النوع الذي تسير عليه الدراسة.

(ب) **الاعتماد التخصصي أو البرنامجي** Program/SpecializedAccreditation Acceraditation : ويقوم بهذا النوع هيئات الاعتماد التخصصي Specialized حيث تهتم بتقييم البرامج منفردة Individual Programs واعتماد التخصصات المهنية Vocational Subjects مثل الطب والمحاسبة والتربية، وفق المعايير الكمية المحددة للبرامج Quantitative Program- specific Standards دون الاكتراث برسالة المؤسسة وأهدافها (٢) ويمنح هذا النوع من الاعتماد عادة للبرامج الأكاديمية المتخصصة بعد حصول المؤسسة التعليمية علي الاعتماد المؤسسي (العام)، ويتم ذلك من خلال فحص دقيق لكل ما يتعلق بالبرامج الدراسية، و أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم الأكاديمية و خبراتهم ونشاطاتهم البحثية، وعدد الطلاب

---

1) Baker، Ronald L.، (2002) ; Evaluating Quality and Effectiveness : Regional Accreditation . Principles and Practices ، Journal of Academic Librarian ship ،Vol . 28 ، Issue 1/2 ، Jon / Mar. ، pp 3-5 .

2) Baker، Ronald L.، (2002) ;op. cit. pp 5 .

وسجلاتهم الأكاديمية، ومدي توافر مصادر التعلم، أي أن هذا النوع بمثابة اعتراف بالكفاءة الأكاديمية لبرنامج دراسي معين ، تقوم به هيئة متخصصة وتقرر أن البرنامج يحقق أو يصل الي الحد الأدني من معايير الجودة المحددة من قبل هذه الهيئة أو المنظمة. وتري بعض الدراسات إضافة نوع آخر لنوعي الاعتماد السابقين وهو الاعتماد المهني (١) وهو كما يلي:

(ج) الاعتماد المهني Professional Accreditation:

يختص الإعتماد المهني بالإعتراف بجودة وكفاءة وأهلية الأشخاص لممارسة مهنة معينة أو الترخيص لمزاولة هذه المهنة، ويمنح هذا النوع من الاعتماد الشهادة الأكاديمية للمهنة كالطب والهندسة والمحاماة وغيرها من قبل مؤسسات اعتمادية تقوم بها كالنقابات أو الروابط المهنية الخاصة بكل مهنة (٢).

ويعرف الاعتماد المهني بأنه الإعتراف بالكفاية لممارسة مهنة ما في ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات مهنية متخصصة علي المستوي المحلي والأقليمي (٣)

ففي الدول المتقدمة يجب علي الطالب الذي حصل علي شهادة البكالوريوس في الطب مثلاً إجتياز إمتحان أو عدد من الامتحانات المهنية الخاصة للحصول علي رخصة الممارسة في حقل الاختصاص (٤)، ويسعي

---

١) سلامة عبد العظيم و محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (٢٠٠٢): معايير اعتماد المعلم في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (٨)،ع (٢٤)، يناير، ص ٢٢

٢) دينا علي حامد (٢٠٠٥): متطلبات تطبيق الاعتماد المهني للمعلم في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ١١ .

3) *Brikbeck University of London (2001) ; Professional Accreditation of Teaching in Higher Education ‹ University of London ‹p . 12 .*

4) *Grant‹ Harman (1994); Asia and The Pacific‹ in Craft ‹ Alma (ed) ‹ International Developments in Assuring Quality in Higher Education ‹ The Palmer Press‹ London p.53*

الاعتماد المهني لتحقيق الأهداف الآتية(١):

١. ضرورة مواكبة التطورات التي يفرضها تقدم العصر في المجتمع الحديث .
٢. معرفة مدي ما تحققه البرامج التعليمية من أهداف منوطة بها .
٣. رفع الكفاءة المهنية للفرد (المعلم) والتأكيد علي إحساسه بالثقة و التأكد من نموه العلمي في مجال تخصصه .
٤. وضع معايير تساعد علي الارتقاء بمستوي الأداء و مواكبة التغيرات الحادة في المجتمع، وضرورة مواكبة آمال وطموحات المتعلمين.
٥. صيانة حق المواطن و المجتمع المحيط في أن تكفل له المؤسسات التعليمية خريجين قد أعدو إعدادًا كافيًا لممارسة المهنة.

وعلي هذا فوجود ترخيص قانوني مبني علي مستوي و أساس فني سليم يسمح للفرد بمزاولة المهنة التي ينتمي إليها هو السبيل الأمثل للتعرف علي حقيقة مستوي الأفراد المتعامل معهم، كما يمنع أدعياء المهنة من العمل في مجالها و يضمن كفاءة العمليات و الخدمات المقدمة(٢).

وتأسيسا علي ما سبق فإن الاعتماد المهني يهدف إلي تقديم معايير للتميز Standards for Excellence في البرامج التعليمية و المؤسسات التعليمية بما يشجعها علي التطوير والتحسين المستمر،علاوة علي حثها علي القيام بالمراجعة

---

١) *تم الرجوع الي :*
-Eoraut ، M ، J(1988); In Service Teacher Education ، Pergamon Press ، Oxford، p . 73.

٢) جاسم الكندري، وهاني فرج(٢٠٠١): الترخيص لممارسة مهنة التعليم، رؤية مستقبلية لتطوير مستوي المعلم العربي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلد (١٥)، عدد ٥٨، ص ٤١ .

٣) المجالس القومية المتخصصة (١٩٩٦– ١٩٩٧): تقرير المجلس القومي للتعليم و البحث العلمي و التكنولوجيا حول " تصاريح مزاولة المهنة و الإجراءات الفنية لإصدارها، الدورة " ٢٣"، الكتاب السنوي، ص ٥٢٧ .

الدوريـة لبرامجهـا التعليميـة وقـدراتها وإمكاناتهـا المادية و البشـرية بمـا يضـمن جودة مستواها .

وظائف الاعتماد *Functions of Accreditation* :

أصبح الاعتمـاد الأكـاديمي يمثـل مطلبـا اجتماعيـا يسعي المجتمـع لتطبيقـه كما أنه يسعي لتحقيق أهداف محددة تضمن جودة المؤسسات التعليمية، وتضمن عدم تحويل الاعتماد إلي أداة تستخدم لتشويه سمعة المؤسسة التربوية، وإظهار عيوبها وعيوب العاملين فيها من خلال أنظمة و لوائح وقوانين يسير عليها ويلتزم بها [١]، **ومن وظائف الاعتماد ما يلي** [٢]:

١. رقابة للحد الأدني من الجودة Minimal Quality Control حيث تكون في شكل إعطاء الشهادات العلمية للتأكيد علي أن المؤسسة تحقق الحد الأدني لمتطلبات الجودة، وأنها تمتلك الإجراءات المناسبة ذلك.
٢. تقييم المؤسسة التعليمية أو البرنامج، ومن ثم تحليل نقاط القوة والضعف وإعطاء توصية بشأن جودتها بما في ذلك وضع استراتيجية محددة لضمان الجودة بها.

وقد حدد قسم التربية بالولايات المتحدة الأمريكية القائمة التالية لوظائف الاعتماد [٣]:

١. التأكد من أن المؤسسة أو البرنامج تلبي المعايير الموضوعية.
٢. مساعدة الطلاب في التعرف علي المؤسسات المقبولة والمعتمدة .
٣. مساعدة المؤسسات في تحديد الاعتمادات المقبولة .

---

١) محمد عبدا لحميد محمد و أسامة محمد قرني(٢٠٠٥): مرجع سابق، ص .٢٠٦
٢) محمود عز الدين عبدا لهادي (٢٠٠٥):مرجع سابق ،ص ص ٥٩-٦٠.
3) *US Department of Education(2002) ; Promoting Education Excellence for All Americans ،Financial Aids for Postsecondary Students Accreditation in The United States [illegible] ،Available at: http ://www.ed.gov/admins/landing./htm*

٤. مساعدة المؤسسات والبرامج في التعرف علي استثمار التمويل العام والخاص.

٥. حماية المؤسسة من الضغط الداخلي والخارجي .

٦. وضع أهداف التحسين الذاتي للبرامج الضعيفة وإثارة المعايير العامة في المؤسسات التعليمية. ويضيف *Shannon* إلي الوظائف السابقة ما يلي[١] :

١. إشراك أعضاء هيئة التدريس في التقويم المؤسسي والتخطيط له.

٢. وضع معايير للشهادات المهنية والترخيص للارتقاء بالمقررات التي تقدم هذا الإعداد.

٣. تقديم الأساس لتحديد مدي استحقاق المؤسسة للمساعدات الفيدرالية.

خصائص الاعتماد:

الاعتماد هو عملية وليس مجرد حدث، وهو وسيلة لتحسين المعايير وليس غاية في حد ذاته، وتستمر دورته لمدة ثلاث سنوات كفترة انتقالية *Transitional* Period ، حتي تحصل المؤسسة علي الاعتماد بشكل كامل حيث تستمر مدته من ست إلي عشر سنوات[٢] .

و يعد الاعتماد نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوي المؤسسات التعليمية والبرامج الدراسية، ويعتبر أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة

---

1) *Shannon، Loane (2001) ; Distance Education and Accreditation .Eric Digest ،Erick Clearinghouse on Higher Education ، Washington DC.، ED 464525 ،2001 -12 ،55. ،PP 1-10 .*

2) *Brown ، Arthur(2004) ; The Accreditation Model in The Arab Republic of Egypt ، Academia ،Egypt November .*

العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها[١]، وفي ظل هذا المفهوم السابق يتميز الاعتماد **بعدد من الخصائص منها**[٢]:

١. **الشفافية والوضوح**: فمن خلال التقويم الذاتي تتضح وتتكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية أو البرنامج الدراسي، ومن ثم تسعى المؤسسة لإصلاحها و علاجها ، مما يؤدي إلي التحسن والتطور في أداء تلك المؤسسات أو البرامج الدراسية.

٢. **الموضوعية**: إذ يقابل التقويم الذاتي تقويما آخر خارجيا ،يكشف عن مدي صحة ودقة التقويم الذاتي، ومن ثم يقيم هو الآخر الجامعة أو البرنامج الدراسي ، ويقارن تقريره بتقرير التقويم الذاتي ، وبذلك تتم موضوعية الاعتماد.

٣. **الشمولية و التكامل** :إذ تتكامل فيه أنواع الاعتماد المؤسسي والتخصصي والمهني ،مما يؤدي إلي تجويد الأداء الجامعي.

٤. وضع معايير للأداء الجامعي في جميع مجالاته المختلفة و المتنوعة وفحص هذا الأداء حتي يضمن جودة المؤسسات التعليمية وبرامجها الدراسية ومخرجاتها .

---

١) ربحي أبوسنينة (٢٠٠٤): تقييم مؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين،الانتقال من سياسة التفتيش والإذعان إلي سياسة التحسين والتطوير، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر (النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني)،دائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، رام الله،فلسطين، يونية .

٢) أمل سعيد محمد حباكة (٢٠٠٤) : تجويد الأداء الجامعي من خلال تطبيق نظام الاعتماد : دراسة مقارنة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وأساليب الإفادة منها في جمهورية مصر العربية،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية الدراسات الإنسانية،جامعة الأزهر،ص ص ٥٢- ٥٣ .

قيم نظام الاعتماد :-

يرتكز نظام الاعتماد علي قيم محددة **وهي كما يلي** (١) :

١. إن مسئولية مؤسسات التعليم العالي الأساسية هي تحقيق الجودة الأكاديمية.
٢. إن رسالة المؤسسة *mission* هي الأساس في الحكم علي الجودة الأكاديمية .
٣. ضرورة استقلال المؤسسات التعليمية *Institutional autonomy* لدعم وإثراء جودتها الأكاديمية .
٤. السعي نحو لامركزية مؤسسات التعليم العالي وتنوع أهدافها ورسالتها.
٥. القيادة الأكاديمية السليمة للمؤسسات التعليمية دعما لحريتها الأكاديمية.

فالاعتماد يعتبر حافز علي الارتقاء بالعملية التعليمية ككل ومبعث علي اطمئنان المجتمع علي خريجي المؤسسات التعليمية وليس تهديدًا، بل هو تأكيد وتشجيع للمؤسسة التعليمية علي اكتساب شخصية وهوية متميزة بناء علي منظومة معايير أساسية Basic Standards تضمن قدرًا متفقا عليه من الجودة وليس طمسا لهويتها المميزة لها.

ولا يقتصر نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة علي التقييم والتحسين فقط **وإنما يسعي إلي** (٢):

أ- المزيد من المحاسبية Accountability حيث تسعي الحكومات إلي تحقيق المزيد منها ، والاتجاه نحو التنظيم الذاتي Self – Regulation.

---

1) Eaton ، Judith (2004) ; op.cit.، pp1-8 .
2) Harris، John (2004) ;Supplementary Material for Session 7 Key Attributes of Accreditable Institutions Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World ، Egypt ،24-26November
-Eaton ،Judith s. (2004); op.cit.،p 13 .

ب- تطبيق نظم الاعتماد وضمان الجودة في برامج التعليم عن بعد distance learning والعمل علي وضع الآليات والميكانيزمات للتغلب علي التحديات التي تواجه تطبيقه .

ج- التعامل مع المفاهيم الحديثة في الأنظمة التعليمية مثل تدويل التعليم العالي Internationalizing Higher Education، والعمل علي تحقيق ضمان الجودة Quality Assurance فيها.

المبادئ التي يرتكز عليها نظام الاعتماد وضمان الجودة :-

هناك مجموعة من المبادىء المشتقة من الممارسات الجيدة لنظام الاعتماد وضمان الجودة والتي تطبق في عمليات نظام الاعتماد وضمان الجودة وفي عمل الهيئة وهي كما يلي(١) :

١. **التركيز علي العميل (المستفيدين)** *Focus on The Customer* : تلبية الاحتياجات الأساسية للطلاب،والمجتمع، وسوق العمل.

٢. **القيادة** *Leadership*: توحيد الرؤى والأهداف والإستراتيجيات في المجتمع التعليمي.

٣. **مشاركة الأفراد** *People Involvement* : التأكيد علي المشاركة الفعالة من كل المهتمين بالعملية التربوية والاستفادة من قدراتهم لصالح العملية التربوية والمجتمع عامة.

٤. **التركيز علي الأدوات** *Focus on Tools* والتي تشمل العمليات *Process* والوسائل *Means* بالإضافة إلي المنتج والنتائج *Product /Outcome*.

---

1) Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP) (2005) ،The Quality Assurance and Accreditation Handbook for Higher Education in Egypt ،The National Quality Assurance and Accreditation Committee in Collaboration with British Consultants in Higher Education ، Egypt ،p.4.

٥. **تـبني القـرارات الواقعيـة** *Adopting Decisions* : وتشجيع الأحكام المنطقية التي تعتمد علي الأدوات والواقع .

٦. **التحسـين المسـتمر** *Continuous Improvement* والعمل علي تلبية الاحتياجات المتغيرة .

٧. **الإستقلالية** *Autonomy* :واحترام مسؤولية المؤسسة فيما يتعلق بالأنشطة الأكاديمية.

٨. **المنفعة المتبادلة** *Mutual Benefits*:وتبني المداخل التي تبعث علي التفاؤل من جانب المشاركين والمراجعين والطلاب، والمجتمع بشكل عام، وتشجع تبادل المعرفة والمهارات.

٩. التأكيد علي أن هيئة الاعتماد والمؤسسة التعليمية في عملية تعاون مستمرة من أجل التحسين والتطوير.

فالاعتماد يعتبر بمثابة اعتراف بالكفاءة الأكاديمية للمؤسسات والبرامج التعليمية بما يؤكد علي أهمية تحقيق الاحتياجات الأساسية للطلاب وللمجتمع ولسوق العمل مع التركيز علي توحيد الرؤي والاهداف والاستراتيجيات في المجتمع التعليمي والمشاركة الفعالة من المعنيين به سعيًا لتحقيق الاستقلالية الذاتية للمؤسسات التعليمية والتحسين المستمرلها ، ومن ثم فإن الاعتماد الأكاديمي لم يأت من فراغ، وإنما كان لحركة تقويم الأداء الجامعي أكبر الأثر في ذلك.

علاقة الاعتماد الأكاديمي بآليات تقويم الأداء الجامعي وضمان جودته: -

لقد كان لاتجاه تقويم الأداء أثره في دعم حركة الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التعليمية وبرامجها، حيث ساهمت تلك الحركة في تطبيق آليات ضمان الجودة والتي كان لها الأثر الكبير في تحديد المعايير والمواصفات القياسية

بكافة أبعادها للعمليات التعليمية[١]، فالتقويم هو العملية المنظمة التي تجري من أجل إعطاء قيمة لعنصر أو مكون من مكونات العملية التربوية كتقويم البرامج والنتائج والأهداف[٢]، ومن ثم فالاعتماد ليس قرارًا يتخذ في حق مؤسسة بل مجموعة إجراءات تشمل جمع المعلومات الشاملة تمهيدًا لاتخاذ إجراءات تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين وتطويرالعملية التعليمية.

ويشتمل تقويم الأداء التعليمي علي أركان ثلاث : أداء المؤسسة التعليمية ككل، وتقويم العملية التعليمية و التربوية بالمؤسسة، ثم تقويم المعلم (عضو هيئة التدريس) بهذه المؤسسة، **ويجب أن تتوافر لتقويم الأداء التعليمي بعض الخصائص منها**[٣]:

١. الشمولية بحيث تستهدف جميع المتغيرات و العوامل ذات العلاقة المباشرة و غير المباشرة بالعملية التربوية و لا تقتصر علي تقويم التحصيل المعرفي للطلاب فحسب .
٢. استخدام أدوات للقياس تتسم بالصدق و الثبات وسهولة الاستخدام .
٣. وضوح الأهداف و المعايير المحددة التي تتسم بالواقعية و القابلية للتحقيق وفقاً للامكانات المتاحة.

---

١) هنداوي محمد حافظ (٢٠٠٣): دراسة مقارنة لنظم الاعتماد الأكاديمي لبرامج إعداد المعلم في بعض الدول الأجنبية ومدي الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي الحادي عشر الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة، ١٢ – ١٣ مارس ٢٠٠٣ كلية التربية، جامعة حلوان، ص ٤٢٧ .

2) Popham‹ Janes(1989):Educational Evaluation‹ Englewood Cliffs‹N.J.Orentice-Hall‹Inc‹p63.

٣) علاء الدين أحمد القوصي (١٩٩٩) : تجربة جامعة أسيوط في تقويم الأداء الجامعي، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي "رؤية جامعة المستقبل" ٢٢ – ٢٤ مايو، جامعة القاهرة، ص ٣٨٢ .

٤. أن يكون التقويم جزءًا لا يتجزأ من العملية التربوية و أحد متغيراتها الأساسية وأن يشارك فيه كل من له علاقة بهذه العملية بما في ذلك الطلاب أنفسهم.

٥. استخدام الأساليب العلمية السليمة في الحصول علي المعلومات مع التحليل الاحصائي الدقيق لنتائج العمليات المختلفة المتعلقة بالتقويم.

٦. اتخاذ كافة المعايير المتعارف عليها لمنع احتمالات الانحياز bias في طريق الحصول علي أو التحليل لهذه النتائج.

٧. أن يتمتع القائمون علي التقويم بالكفاءة و العلم و القدرة و الحياد.

٨. المتابعة و الاستفادة الفورية من نتائج التقويم لتحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية.

وتأسيسًا علي ما سبق يمكن القول بأن الاعتماد الأكاديمي مؤسسيا كان أم برنامجيا يسعي لتقويم الأداء الجامعي في كل عناصره، أداء المؤسسة التعليمية ككل، وتقويم العملية التعليمية و التربوية بالمؤسسة، ثم تقويم المعلم (عضو هيئة التدريس) بهذه المؤسسة، بهدف ضمان جودته وتطويره ، ومن ثم يعتبر أحد أهم آليات تقويم الأداء التعليمي وضمان جودته، بالاضافة الي المراجعة الأكاديمية Academic Review، والتقييم Assessment.

المراجعة الأكاديمية *Institutional /Academic Review / Audit*:

المراجعة الأكاديمية هي واحدة من العمليات التي تهدف إلي تقييم الأفراد لضمان الجودة الداخلية، وتقييم المؤسسات و البرامج وتحديد إذا ما كان المنهج وأعضاء هيئة التدريس والبنية الأساسية تحقق أهدافها التي وضعتها المؤسسة

وتركز المراجعة الأكاديمية علي المحاسبية للمؤسسات والبرامج، وكذلك تنظيم عمليات التطوير والتحسين بها (١).

وتتبع المراجعة Audit إجراءات مشابهة للاعتماد ، حيث تبدأ بالتقويم الذاتي self – Evaluation للوثائق . ثم بعد ذلك الزيارة الرسمية الأساسية ويشتمل علي برنامج من المقابلات يستمر لمدة أسبوع Aweek –long للقاء أعضاء هيئة التدريس Staff والطلاب وفي النهاية يكون هناك تقرير مطبوع، وتقوم هيئة ضمان الجودة QAA بعمليات المراجعة، فالمقيمين Auditorsهم أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين السابقين أو الحاليين، وتهتم المراجعة بمراجعة فعالية آليات وبنية ضمان الجودة بالمؤسسات ، وإلي أي مدي تتحقق جودة برامجها ومعاييرها (٢).

- **التقييم** *Assessment* :

يهتم التقويم بوصف الإجراءات التي تستخدم لتقويم ما تعلمه الطلاب كأفراد أو كجماعات ، وبهذا يقترب التقويم من المراجعة البرنامجية المنظمة Systematic Program Review ويسعي التقويم إلي تقويم جودة الأنشطة النوعية مثل جودة البحوث و جودة العملية التربوية في الوحدات التعليمية ويتعدي التقويم ما وراء الاعتماد فيضع درجات لمستويات الجودة الأكاديمية دون الاعتماد فقط علي الأحكام الثنائية *Binary Judgments* التي ترتبط بتحقيق الحد الأدني من الجودة ، و يهتم التقويم بمستوي البرنامج أو المادة التعليمية وتقييم مستوي الأداء فيها ، ويربط التقويم بين مؤشرات الأداء ، والدراسة الذاتية ومراجعة النظير الخارجية External peer Review ، ويحدد التقويم الجودة

---

1) *International Quality Review (2001);Glossary of Key Terms in Quality Assurance and Accreditation، updated 5/8/2001 ،Avalailable at /Index/.cfm*
2) *Alderman، Geoffrey(2005); op. cit. ،p 319* .

في ضوء رسالة المؤسسة mission وليس في ضوء بعض المعايير الخاصة بتحقيق التميز الأكاديمي الذي تطمح إليه الصفوة من المؤسسات التعليمية elite ، وتدور عملية التقويم فيما بين(٥-١٠) سنوات [١] ، و يمكن أن يقوم بالتقويم هيئة خارجية مستقلة ، أو تقوم به المؤسسة التعليمية ذاتها ، و يعتمد التقييم علي خبرات المقيمين الخارجيين الذين يقيمون أداء الجامعة في ضوء المعايير المحددة[٢] ، وعلي هذا يستخدم التقييم لتقدير نتائج العملية التعليمية وللربط بين مؤشرات الأداء و الدراسة الذاتية و تقييم الأفراد الخارجيين (مراجعة النظير) Peer Reviewers، وهذا ما يتضح في الدراسة الذاتية التي تقوم بها المؤسسة التعليمية تمهيدًا لاعتمادها من قبل هيئات الاعتماد.

ومن خلال أساليب التقويم السابقة لضمان الجودة (مداخل ضمان الجودة) والتي تشمل التقييم Assessmentوالمراجعة Audit والاعتماد الأكاديمي Accreditation يأتي الاعتماد علي رأس هذه الأساليب وأكثرها فائدة من أجل تحقيق النمو وبناء القدرة المؤسسيةCapacity Building، كما هو مطبق في الكثير من دول العالم مثل إنجلترا وأوربا والولايات المتحدة، والصين، وهونج كونج، والهند وإندونيسيا واليابان وماليزيا وكوريا والفلبين وفيتنام، ومنغوليا [٣].

علاقة الاعتماد الأكاديمي بالشهادة والترخيص *Licensing &certification* :

ينبغي ألاَّ يحدث خلط بين الاعتماد الأكاديمي وبين الترخيص licensure حيث يقصد بالشهادة certification التصديق علي ضمان كفاءة Competency

---

1) Dell، David D.& Massy ،William F. (1996) ;op.cit. ،pp.16 -25 .

2) Council For Higher Education- Accreditation (CHEA) (2001); Improving Accreditation : When to Change ? When to Stay the Same ? Enhancing Usefulness Conference ، Chicago ، June ،p. 28- 29

3) Leen، Marjorie peace (2004) ; op. cit.، p 8

Assurance الخريج أو المختص ،و يقصد بالترخيص Licensing أنه عملية تقوم من خلالها هيئة حكومية بمنح الترخيص (الإجازة) أو التصريح لشخص حقق متطلبات معينة ، وهذه المتطلبات تحقق الحد الأدني (١) ، وذلك بهدف طمأنة الرأي العام (الجمهور) بأن الشخص المرخص له بالعمل قد حقق الحد الأدني من معايير الجودة في إعداده وتأهيله، ومن ثم يختلف الاعتماد عن الترخيص والشهادة في أن الاعتماد يهتم بتقييم المؤسسة أو البرامج التعليمية والحكم عليها بشكل كامل وليس علي مستوي الأفراد (٢).

علاقة الاعتماد الأكاديمي بضمان الجودة Quality Assurance :-

يتداخل مفهوم الإعتماد الأكاديمي كثيرًا مع مفاهيم ومصطلحات أخري كمفهوم التقويم المؤسس الشامل، والمراجعة الأكاديمية، والتقويم الخارجي- كما سبق- ومفهوم ضمان الجودة Quality Assurance، و جميعها يهدف إلي تطوير المؤسسات التعليمية وتحسين مخرجاتها، ولا يمكن معاملتها علي أنها في عزلة عن بعضها البعض.

فالاعتماد-كما سبق - أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها و استمرارية تطويرها و لا يمنح إلا للمؤسسات التي تتصف بالجودة بالفعل(٣)، وهو كذلك وسيلة لضمان الجودة ترتبط بالإجراءات الرسمية بينما ترتبط عمليات ضمان الجودة بالتقويم الذاتي – وربما الخارجي في حالة وجود هيئة خارجية- باعتباره وسيلة تقوم بها المؤسسات التعليمية وكذلك البرامج

---

1) Oakes ‹ T. J. (1999) op. cit. pp 1-9 .

2) Barbara‹ Stevens Barnum (2001) ; Licensure‹ Certification and Accreditation ‹ Accreditation of Schools of Nursing ‹Online Journal of Issues in Nursing.

3) Council for Higher Education Accreditation (2002) ; Fact Sheet 5# Accrediting Organization in The U.S. How Do They Operate to Assure Quality ‹ December ‹p. 1 .

للتحسين والتطوير المستمر لها (١)، والاعتماد يتناول البرامج الدراسية في حالة الاعتماد البرنامجي *Program Accreditation* ، أو المؤسسات التعليمية في حالة الاعتماد المؤسسي *Institutional Accreditation*،ومن ثم يؤدي الاعتماد إلي نتائج محددة وهي إما الاعتماد إذا استوفت المؤسسة أو البرنامج لمعايير الاعتماد أو رفض الاعتماد إذ لم يتحقق ذلك ، وفي هذا المعني يقترب الاعتماد من الترخيص *Licensing* (٢).

ويرتبط ضمان الجودة بالمؤسسات والبرامج التعليمية أو بنظام التعليم العالي عامة ، وفي كل حالة من الحالات السابقة فإن ضمان الجودة يشتمل علي العمليات والإجراءات التي من خلالها و مع استخدام أنشطة ضبط الجودة *Quality Control* تضمن وتؤكد أن المؤسسات والبرامج التعليمية تحقق المعايير الأكاديمية المحددة و تعمل علي إثرائها، وتمتد عملية ضمان الجودة حتي يتم نشر نتائجها ومعاييرها للمجتمع التعليمي ، وللمجتمع بصفة عامة (٣)، فضمان الجودة هو نظام يعتمد علي التغذية الأمامية *Feed Forward* وهو وسيلة للتأكد من عدم وجود أخطاء – كلما أمكن ذلك – و لذا فإن الاعتماد يكون ملازماً لضمان الجودة في التعليم، حيث أن ضمان الجودة يهتم بتقويم الأهداف و المحتوي و المصادر و المستويات التعليمية و المخرجات التعليمية، و كذلك البرامج و المساقات الدراسية، فضمان الجودة يكمل عملية اعتماد المؤسسات التعليمية

---

1) *National Council for Accreditation of Teacher Education (NCATE) (2001) ; Professional Standards for The Accreditation of Schools Colleges and Departments of Education ، University of Virginia ، p .54 .*

2) *Kohler ، Jurgen (2003); Quality Assurances ،Accreditation ،and Recognition of Qualifications as Regulatory mechanisms in the European Higher Education Area Higher Education in Europe ،Vol . XXV111(28) ، No.3، Taylor and Francis Group (Car fax publishing)، October p 326 .*

3) *Leen Marjorie peace (2004) :op. cit.،p 4.*

حيث أنها طريقة لتنظيم عمل الاعتماد [١] ،كما أنها عملية يتم من خلالها منح سلطات للمؤسسات لإعداد القوي العاملة وتدريبها، وتعتبر الهيئات التي تمنح هذا الاعتماد(الاعتراف) مسئولة عن معايير جودة هذه المؤسسات [٢].

وفي هذا يقترب ضمان الجودة من نظام الاعتماد ،حيث الاهتمام بتحقق المعايير التي حددتها هيئة الاعتماد أو هيئة ضمان الجودة ، أو كلاهما معا، علي اختلاف مسمياتها في الدول المختلفة ، حيث يطلق عليها في نظام التعليم الأمريكي هيئة اعتماد ، وفي الأنظمة التعليمية في انجلترا وأوروبا يطلق عليها ضمان الجودة مع أن الهدف منها جميعا هو تطوير الأنظمة التعليمية وضمان جودة مؤسساتها وبرامجها ، وهو خطوة مهمة لمنح الاعتماد الأكاديمي والمهني للخريج ، ومن ثم يلتقي مفهوم ضمان الجودة مع مفهوم الاعتمادية في التعليم حيث يعبر كل منهما عن مدي نجاح و فاعلية البرامج التعليمية و تحقيقها لأهدافها ، في ضوء المعايير المحددة سلفًا، وعلي هذا يعتبر الاعتماد ضمانًا خارجيًا للجودة .

ومما سبق يتضح ارتباط مفاهيم الاعتماد بمفاهيم ضمان الجودة التي تبدوا متداخلة في مضمونها ومخرجاتها - علي الرغم من اختلاف المسمي لها -، كما يرتبط أيضًا مع بعض المفاهيم الأخري التي تبدو متوازية معه كالاعتراف بالشهادات Certificates أو تراخيص مزاولة المهنة Licensing - كما سبق - الأمر الذي يقتضي الإشارة إلي الإطار المفاهيمي لضمان الجودة وأهدافه ومبادئه.

---

١) محمود عز الدين عبد الهادي(٢٠٠٥) : مرجع سابق ، ص ٥٢ .

1) International Quality Review (2001);Glossary of Key Terms in Quality Assurance and Accreditation op. cit، updated 5/8/2001،Avalailable at http://www.chea.org/About */Index/.cfm*

الإطار المفاهيمي لضمان الجودة *Conceptual Framework*:

- مفهوم ضمان الجودة :

يشير مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي إلي العملية process والي البيانات data التي تشير إلي أن المؤسسة أو البرنامج التعليمي يضمن توافر معايير الجودة في مخرجاتها (نتائجها)، وكذلك تحقق معايير القبول الداخلية Internal والخارجية Externalالتي حددتها هيئة التقويم (١).

ويقصد بضمان الجودة كافة الأنشطة المخططة و المنفذة ضمن نظام الجودة لتهيئة تأكيد كاف بالوفاء بمتطلبات الجودة ، و يتضمن تصميم وتنفيذ نظام الجودة سياسات و إجراءات للتأكد من الوفاء بهذه المتطلبات، ليس فقط علي نطاق تصميم المنتج وتنفيذه في مراحل عملية الإنتاج بل علي نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة علي مستوي وظائف المؤسسة ككل (٢).

إن ضمان الجودة في جوهره طريقة لتنظيم العمل، ذاتية التصحيح كما أنها نظام يتغير بتغير الاحتياجات و **بحيث تضمن أن تكون** (٣) :

١- مهمة المؤسسة و أهدافها واضحة ومعروفة للجميع .

٢- الأنظمة التي يتم العمل بها و من خلالها قد خضعت لتفكير جيد و أنها سهلة الفهم و تم إبلاغها لكل فرد .

٣- مسؤولية كل شخص عما هو مسئول عنه واضحة في كل الأوقات .

٤- مفهوم المؤسسة في الجودة محدد تماماً ومدعم بالمستندات .

٥- هناك أنظمة للتأكد من أن كل شيء يعمل وفقاً للخطة .

---

1) Oakes ،T .J (1999);op.cit.، pp 1-9 .

٢) توني نيوباي(١٩٩٦) : التدريب علي جودة الخدمة، سلسلة المدرب العملية، القاهرة ، مجموعة النيل العربية، ص٥٥٥ .

٣) ريتشارد فرمان(١٩٩٦) : توكيد الجودة في التدريب والتعليم ، ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العويلي ، القاهرة، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، ص ص ١٥ - ١٦ .

٦- عندما تسوء الأمور – وهو ما ربما يحدث – فهناك طرقًا متفق عليها لإعادة تلك الأمور إلي نصابها.

فضمان الجودة عملية Process موجهة نحو الحصول علي الجودة و هذه العملية تشمل كل الإجراءات المخططة و المنظمة التي من شأنها جعل الاحتمال كبيرًا في أن المنتج أو الخدمة سيمتلك متطلبات محددة ومواصفات موضوعة مسبقا.

أهداف نظام ضمان الجودة :

تهدف هيئات ضمان جودة البرامج الأكاديمية الجامعية عند اعتماد الجودة إلي [١] :

١- تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة لتوفير الحد الأدني الضروري من الجودة في البرامج التعليمية.

٢- تشجيع وتطوير الجامعة كمؤسسة تعليمية من خلال فحص وتقويم أنشطتها و إصدار التوصيات التي ترتبط برفع كفاءتها و تشجيع التقويم الذاتي للجامعة، فضمان الجودة يتعدي الالتزام الشخصي بالجودة إلي الأخذ بالطرق التي من خلالها تضمن حسن الأداء وفق معايير ومبادئ وضعتها هيئات الاعتماد وضمان الجودة مسبقا.

وأوضح (٢٠٠٣ Kohler) إلي أن ضمان الجودة يهدف إلي **تحقيق الأهداف التالية** [٢]:

---

١) خلف محمد البحيري (٢٠٠٥) : إدارة الاعتماد المهني لإعداد المعلم بالجامعات المصرية، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة و نظم الاعتماد " ١٨ – ١٩ ديسمبر ٢٠٠٥، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص ٢١١.

2) Kohler ، Jorgen :(2003) ;op.cit. ، p . 322 .

١. **هدف داخلي** :وهو تحسين وضع المؤسسة في بنية تنافسية علاوة علي إثراء التعليم الجامعي من خلال الاهتمام بالتدريس والبحث وهو من القيم الأكاديمية الأصيلة Intrinsic Academic Values.

٢. **الهدف الخارجي**: وهو ما يتعلق بالمحاسبية والتي تدين بها الجامعات إلي المستفيدين من التعليم الجامعي ، وخاصة الطلاب والمجتمع سواء إن كانوا أصحاب أعمال أو كانوا من الهيئات التي تمول التعليم العالي أو جهات تمويل للتعليم العالي Funding body .

كما أشارت (Lenn 2004) إلي أن ضمان الجودة يهدف إلي خدمة المجتمع ومؤسسات التعليم العالي **من خلال** (١):

١. تحديد مؤسسات التعليم العالي التي تتوافر بها معايير الجودة، حيث تتكون ضمان الجودة من معايير standards للجودة التي تم الاتفاق عليها من قبل الهيئات المعنية مثل الحكومة ، ومؤسسات التعليم العالي ، والمتخصصين وأصحاب الأعمال .

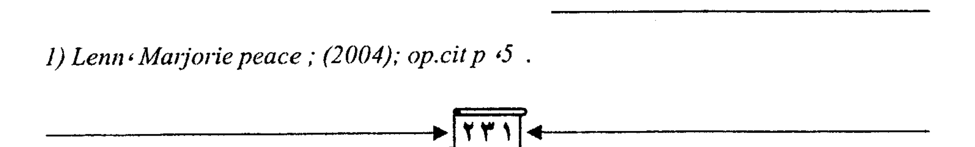
٢. المساعدة في جهود الإصلاح، حيث تساعد معايير الجودة في تحديد الطموحات والآمال لمؤسسات التعليم العالي وبرامجه وهذا يعني ما تتوقعه أن يحدث .

٣. توفير الأساس للتخطيط المستقبلي، فمن خلال معايير ضمان الجودة التي تم تحديديها تستطيع المؤسسات التعليمية التعرف علي واقعها الراهن بهدف التحسين والتطوير.

٤. تقديم البنية السليمة للتحسين التربوي، فلا تهدف ضمان الجودة فقط إلي التقويم ولكن أيضا لتدعيم وإثراء مستوي الجودة والتعليمية .

---

1) Lenn، Marjorie peace ; (2004); op.cit p ،5 .



٥. تعظيم عمليات الاتصال والتواصل في المؤسسات التعليمية،فمن خلال معايير ضمان الجودة وعمليات التطبيق يتم تدعيم قدرات البلاد في تأسيس نظام معلوماتي في نظام التعليم العالي.

٦. مساعدة صانعي القرارات في عمليات اتخاذ القرار، وذلك في ضوء المعلومات المتوفرة حول الأنظمة التعليمية بكل مكوناتها.ويسعي نظام ضمان الجودة إلي تحقيق أهدافه في التحسين المستمر من خلال عدة طرق **وهي كما يلي** [١]: ١- طريقة لمعرفة مدي الالتزام بالنظام.

٢- طريقة لتصحيح الأخطاء .

٣- طريقة لتغيير النظام إذا ما أصبح باليًا.

مبادئ نظام ضمان الجودة :

إن ضمان الجودة هو الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة، وهو أسلوب منظم للتعرف علي احتياجات السوق ولبذل الجهود المطلوبة من أجل تلبية تلك الاحتياجات من خلال معيار معترف به [٢]، وتتحدد المباديء التالية لضمان وصول المؤسسة التعليمية إلي الجودة وهي [٣]:

١- التكيف أو التطابق لمتطلبات الجودة Conformance to Requirements، ويتم ذلك من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومتسق للجودة .

---

١) عبد المنعم نافع(١٩٩٦) : الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ص٢ - ٤.

٢) ريتشارد فرمان(١٩٩٦): مرجع سابق، ص ١٠ .

٣) أمين النبوي الشال (١٩٩٥) : إدارة الجودة الشاملة، مدخل لفاعلية إدارة التغير التربوي علي المستوي المدرسي بجمهورية مصر العربية، مؤتمر إرادة التغير في التربية و اداراته في الوطن العربي، ،يناير ص ص ٢١ - ٢٣ .

٢- تحديد مستويات أداء تمنع حدوث الأخطاء Zero Defects لضمان أداء جيد من أول مرة Do It Right The First Time، حيث لا تقبل أخطاء أو عيوب .

٣- تقويم الجودة من خلال قياسها بناءً علي المعايير الموضوعية وحساب تكلفة كل شيء لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولي .

ومن ثم فإن أي نظام لضمان الجودة في المؤسسات التعليمية يسعي للنجاح لابد و أن يكون بسيطًا، وأن يحقق متطلبات ومعايير الجودة ، وأن يتلاءم مع أسلوب العمل اليومي بل و أن يكون بداخله أيضًا، وألاّ يكون قاصرًا علي فئة بعينها، أو ينطوي علي تعقيدات معينة .

أساسيات نظام ضمان الجودة :

ينبغي توفير مجموعة من الأساسيات والمقومات لنجاح نظم ضمان الجودة في المنظمات والمؤسسات التعليمية، ومن أهم هذه الأساسيات ما يلي (١):

١. تبني فلسفة الجودة الشاملة، فعلي العاملين في مجال البحث من باحثين و أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم الجامعي / قبل الجامعي التزود بالأساليب الضرورية وبالأدوات المناسبة لذلك.

٢. تنمية ثقافة الجودة الشاملة لدي أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات التعليمية .

---

١)تم الرجوع الي :

-Reilly، James (1992); Total Quality Management in Higher Education، Higher Education ، Vol . 16 ، No.2 ، p.191.

- توفيق محمد ماضي(١٩٩٥) :إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل ،القاهرة ،دار المعارف ،ص ٢٠٣.

٣. الاعتماد علي الحقائق من خلال وجود معايير خارجية و داخلية لقياس الجودة الشاملة، فتكون هناك قياس درجة رضا العميل علي المنتج النهائي (البحث التربوي)، والرضا أثناء القيام علي إعداد البحث التربوي.

٤. أن يكون محور اهتمام المؤسسات التعليمية هو رغبات العملاء (الطلاب) عن طريق الاهتمام بالبيانات المرتدة من العملاء وانطباعهم عن الخدمة في كل مراحل العمل.

٥. الاهتمام بعنصري التعليم و التدريب كأحد الأركان الأساسية لعملية التحسين و التطوير المستمر للوظائف التي تتم داخل المؤسسة التعليمية.

٦. ضرورة وجود قيادة فعالة، تعتبر مثالاً يحتذي به حتي يمكن حدوث التغيير المطلوب.

٧. التطبيق الفعلي لمعني التعاون و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال فريق العمل المستمر أثناء مراحل العمل بالمنظمة.

وفي ضوء تلك الأساسيات والمقومات – عند مراعاتها – يمكن أن يكتب النجاح لنظام ضمان الجودة في المنظمات و المؤسسات التعليمية.

وبعد أن استعرضت الدراسة الإطار المفاهيمي لكل من الاعتماد الأكاديمي و ضمان الجودة في التعليم الجامعي وتبين من خلاله مدي التقارب والتشابه بينهما و أنهما وجهين لعملة واحدة نظرًا لاختلاف مسمياتهما في الدول المختلفة حيث يمثل الاعتماد ضمانًا خارجيا للجودة، تسعي الدراسة إلي تناول هيئات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ومهامها، ومتطلباتها، للاستفادة منها عند التخطيط لمتطلبات تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي.

ثالثًا: هيئات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة :

ينبغي أن يتم تقويم المؤسسات التعليمية وإعتمادها ككل، وذلك من قبل إحدي هيئات إعتماد المؤسسات التعليمية والتي تعمل علي تقويم ما هو أكثر من الأنشطة التعليمية للمؤسسة مثل الإدارة ، والاستقرار المالي والقبول والشئون الطلابية والموارد المالية والتحصيل الأكاديمي للطلاب وفاعلية المؤسسة وعلاقتها بالأطراف الخارجية الأخري.

معايير اختيار الهيئات المانحة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة :

عندما تسعي هيئات الاعتماد إلي الاعتراف ما يجب عليها أن تحقق المعايير التالية(١) :

١. أن تضمن تقديم جودة أكاديمية ، حيث تعتبر الجودة الأكاديمية Academic Quality ذو أهمية كبيرة في نظام التعليم التطوعي نظرًا لارتباطها بالتدريس والتعليم والبحث وخدمة المجتمع ، فلابد من توفير الأدلة علي وجود تحديد واضح للجودة الأكاديمية في نطاق رسالتها ، وأن تشجع هذه العمليات المؤسساتية علي ربط مؤشرات الجودة بالتخطيط lanning، والتقويم واستراتيجيات التحسين .

٢. أن تظهر المؤسسة القدرة علي المحاسبية ، وتبرهن لهيئة الاعتماد علي قدرتها علي المحاسبية من خلال طريقتين :

---

1) Council of Higher Education Accreditation ،Board of Directors (2000);Strengthening Higher Education Through Strengthening Accreditation، Council of Higher Education Accreditation، Washington ، DC.، USA، January، Available at: http :// www . chea. Org

- CHEA (Council of Higher Education Accreditation)(2004) ;Recognition Standards Available at : http :// www . chea. org /recognition /recognition. Asp

- Eaton ،Judith S .(2003) ; op.cit. ،p. 11.

أ- أن تكون لديها معايير لتقييم قدرتها المؤسسية من خلال معلومات موثوق بها .

ب- يجب أن تشجع هيئة الاعتماد المشاركة العامة المجتمعية Public Involvement في عمليات صنع القرار المرتبطة بالجودة والمحاسبية ، وذلك من خلال مشاركة ممثلين للمجتمع مثل الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب الأعمال والمتخصصين، **ولهذا يجب علي الهيئة المانحة للاعتماد أن يكون لديها** :

١- معلومات صحيحة حول أدائها .

٢- سياسات وإجراءات تشتمل علي ممثلين من المجتمع في عمليات صنع القرار ووضع السياسة .

٣- تنفيذ الإجراءات التي من خلالها تنشر قرارات الاعتماد للمجتمع.

٤- عمليات مناسبة للرد علي المشكلات العامة والاهتمامات المجتمعية .

٥- دعم وتشجيع التغيير الهادف والتحسين المطلوب ، حيث يجب أن تشجع هيئات الاعتماد من خلال مؤسساتها علي التغير الهادف من خلال الفحص الذاتي المستمر **ومن ثم يجب أن تقدم هيئة الاعتماد الأدلة علي ما يلي** :

أ- سياسات وإجراءات تؤكد علي عمليات الفحص الذاتي Self examination

ب- سياسيات وإجراءات تؤكد علي التخطيط والتطبيق لاستراتيجيات التغيير والسعي نحو التحسين المطلوب في نطاق رسالة المؤسسة في ضوء إمكانياتها ومواردها Resources.

ج- تشجيع عمليات التجديد المؤسسي والتجريب experimentation .

د- سياسات وإجراءات تفرق بوضوح بين الأحداث والعمليات المطلوبة للاعتماد وتلك المطلوبة لأغراض التحسين .

هـ- تستخدم إجراءات procedures عادلة Fair وملائمة في عمليات صنع القرارات ويجب أن تشمل عمليات صنع القرار في الاعتماد علي المشاركة المستمرة Ongoing participation من جانب المتخصصين في التعليم العالي وكذلك من المجتمع ، **ومن ثم يجب أن تقدم هيئة الاعتماد الأدلة علي توافر :**

١) سياسات وإجراءات صنع القرار لا تخضع للتدخل من جانب المؤسسات المتخصصة والمصالح الخاصة.

٢) سياسات وإجراءات تطلب مشاركة المتخصصين في التعليم العالي وكذلك المجتمع.

٣) سياسات وإجراءات ترعي Fosterعمليات المراجعة للاعتماد في المؤسسات المختلفة.

٤) التقييم المستمر Continually Reassesses لعمليات الاعتماد ، فهيئات الاعتماد في حاجة إلي التدقيق الذاتي المستمر Self-scrutiny لأنشطة الاعتماد بما فيها عمليات المراجعة Review لتحديد مدي ملائمة الموارد لتحقيق رسالة هيئة الاعتماد والقيام بعمليات المراجعة وحتي يتم الاعتراف بهيئة الاعتماد **يجب توافر المتطلبات التالية:**

أ- توفير هيئة من العاملين تتمتع بالكفاءة مع توفير الموارد المالية لتطبيق إجراءات اعتماد فعالة .

ب- المراجعة الذاتية المستمرة Ongoing Critical self – Reviewبما يشجع علي المرونة والمحاسبية .

ج- علاقات تعاونية حيثما كان ذلك ملائما مع الزملاء مع مؤسسات الاعتماد الأخري.

د- المراجعة المستمرة لدي أهميتها لمؤسسات التعليم العالي والمجتمع التربوي

ه- أن يتم تقييم الهيئة في ضوء مواردها، وتأثير معاييرها وإجراءاتها علي المؤسسات التعليمية.

وتأسيسا علي ما سبق، هناك بعض المعايير العامة للهيئات المانحة للاعتماد وهي أن تكون لديها رؤية وإجراءات واضحة عن عملها، وأن تقدم نماذج عن خطوات التقييم الذاتي ، وإجراءات واضحة للتقييم الميداني ، وإجراءات واضحة للمتابعة والتقويم ، وأن تلتزم بالمعايير الموضوعية والمحددة ، وأن يكون لديها إجراءات واضحة لنشر النتائج للمعنيين وللمجتمع .

مباديء الإعتراف بهيئات الاعتماد:

يجب أن يتوافر في هيئة الاعتماد عدة مباديء ضرورية لتحقيق أهدافها **وهي كما يلي**[(1)]:

١. **ضمان الجودة** *Quality Assurance* : يجب أن تؤكد معايير هيئة الاعتماد علي ضمان جودة المؤسسات التعليمية وبما يدعم المراجعة المستمرة لها .

٢. **القيادة** *Leadership* : توفر الهيئة القيادة الواعية التي تستطيع التعامل مع القضايا المرتبطة بضمان الجودة وتطوير الأدوات والاستراتيجيات اللازمة لضمان جودة المؤسسات التعليمية ، وهيئات الاعتماد ، والطلاب من أجل تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية .

---

1) *Council of Higher Education Accreditation ‹Board of Directors 2000;Strengthening Higher Education Through Strengthening Accreditation‹ op.cit .p.19.*

٣. **الــدعم والتأييــد** *Advocacy*: يـدعم المجلـس عمليـات الاعتمـاد التطـوعي لمؤسسات التعليم العـالي العامـة وكذلك يـدعم الأفـراد والهيئـات والـدول المعنيـة بهذا الشأن .

٤. **الخدمـة** *Service* : تقـدم الهيئـة خـدمات متعـددة تشـتمل علـي سياسـات الاعتماد وكيفية تحليل الأنظمة التعليمية وتقييمها .

٥. **القيـم الأصيلة** *core academic values* : تحافظ الهيئة علي القيم الأصيلة لمؤسسات التعليم العالي مثل الحرية الأكاديمية *academic freedom* .

٦. **الاستقلال** *Independence* :أن تكـون هيئـة مستقلة ذو سلطة تستطيع اتخاذ قرار الاعتماد .

٧. **الـدمج** *Inclusion* : تـدعم الهيئـة منـاخ المشـاركة النشـطة مـع المؤسسـات الأعضاء والمؤسسات المشاركة ويشجع التعاون والتغيير الهادف .

معايير هيئة ضمان الجودة:

تتمثل معـايير هيئة ضمان الجـودة في انجلترا في التكامـل Integrity والمهنيـة أو التخصصـيـة Professionalism ، والمحاسـبيـة Accountability والانفتـاح Openness، **وهي كما يلي**[1] :

١- التكامـل Integrity تهـدف الهيئـة إلـي الموضـوعية وعـدم المحابـاة والعـدل والاسـتقلالية والأمانـة في عملـها وفي قراراتهـا وأحكامهـا سـواء ايجابيـة أو نقدية .

٢- المهنيـة والتخصصية Professionalism تهـدف الهيئـة إلـي إظهـار معـايير مهنيـة عاليـة وتـوفر خدمـة فعالـة تهـدف إلـي الحصـول علـي الخدمـة الجيـدة بشكل بناء.

---

1) *Quality Assurance AgencyS for Higher Education (2000/2003); op.cit.p.7.*



٣- المحاسبية Accountability، حيث أن QAA مسئولة أمام مؤسسات التعليم العالي وكذلك أمام المشاركين والمستفيدين من الخدمات والمعلومات التي تقدمها عن ضمان جودتها، فالهدف هو العمل بتكامل وحيادية .

٤- الانفتاح Openness ، حيث تهدفQAA إلي الانفتاح والشفافية في العمل والإجراءات لبناء الثقة بين المستفيدين وتوفير المعلومات حول عمل الهيئة للرأي العام.

تكوين هيئة الاعتماد وضمان الجودة :

في استراليا فإن هيئة الاعتماد والجودة *Australian Universities Quality Agency* هي هيئة غير هادفة للربح، وتدار بواسطة مجلس من المديرين يتمتعون بالاستقلالية ويتم تعينهم إما بواسطة الوزارة ، أو من خلال الانتخابات التي تجري بواسطة المنتفعين *Stakeholders*، ويتكون مجلس إدارة الهيئة من ثلاث مديرين بواسطة الحكومة الاتحادية، و ثلاث مديرين يتم تعينهم بواسطة حكومة الولاية التعليمية، و أربع مديرين يتم انتخابهم بواسطة المسئولين التنفيذين لهيئات الاعتماد الذاتية *self- Accrediting higher Education institutions* و واحد من المديرين يتم انتخابه بواسطة المسئولين التنفيذيين لهيئات الاعتماد غير الذاتية، و المسئولين التنفيذين لهيئة ضمان الجودة بالجامعات الاسترالية (AUQA)، ويتكون أعضاء الهيئة من وزير التعليم العالي والمسئولين عن التعليم في الولاية، وفي الحكومة الاتحادية *common wealth* ، ويبلغ عدد الأعضاء ست أعضاء ، منهم أربعة من المتخصصين *professionals*، واثنين من الإداريين لمساعدتهم (١) .

---

1)Woodhouse ، David (2004) ; Australian Universities Quality Agency ، Melbourne Australia ، p 46. Available at http : // www.auqa. edu. Au .

وهيئة ضمان الجودة الاسترالية (AUQA) **مسئولة عن**[1]: القيام بعمليات مراجعة الجودة Quality Audits لمؤسسات اعتماد التعليم العالي الذاتية self-Accrediting ولهيئات اعتماد مؤسسات التعليم العالي المحلية في دورة تستمر كل خمس سنوات A five years cycle.

1. تقديم التقارير العامة لنتائج عمليات الفحص والمراجعة Audits.
2. التعليق على معايير الاعتراف Recognition بالجامعات الجديدة ، واعتماد مؤسسات التعليم غير الجامعية non –university .
3. كتابة التقارير Reporting حول معايير وعمليات ضمان الجودة بالتعليم العالي.

بينما يتكون مجلس الاعتماد الأكاديمي في هونج كونج (HKCAA) من عضو يتم تعيينهم بواسطة المدير التنفيذي Chief executive ويتم ذلك من خلال ثلاثة أقسام :من الأكاديميين في هونج كونج ، و من الأكاديميين غير المحليين non – local ، و من المحليين غير الأكاديميين local-non academics من الدوائر التجارية والصناعية والمهنية بهونج كونج ،بالإضافة إلي المدير التنفيذي [2].

ويقوم مجلس الاعتماد الأكاديمي في هونج كونج بالأدوار الآتية[3] :

1. تقديم المشورة لهيئات الاعتماد فيما يتعلق بالمعايير الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي.
2. تقديم المشورة فيما يتعلق بالمعايير الأكاديمية للبرامج الجامعية والمؤهلات

---

1) Ibid ،p. 46 .
2) Sum، Wong Wai (2004); Hong Kong Council on Academic Accreditation ، Hong Kong ، China ، p ،49. Available at :http ://www.hkcaa.ed.hk.
3) Ibid ،p. 49..

٣. الارتقاء بالممارسات الجيدة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة والمساعدة في الحفاظ علي معايير المراقبة الأكاديمية Academic monitoring standards.

٤. نشر المطبوعات وعقد السيمنارات conduct seminars والمؤتمرات وغيرها من الأنشطة التنموية Developmental المرتبطة بالعملية التعليمية وضمان جودتها .

٥. إقامة علاقات قوية مع المؤسسات التعليمية بما يضمن بقاء الأنشطة التعليمية وأنظمة الاعتماد الأكاديمية في ظل عمليات مراجعة مستمرة .

٦. تقديم النصح للحكومة فيما يتعلق بعمليات الاعتماد الأكاديمي والمعايير الأكاديمية .

٧. القيام بالأنشطة والوظائف المرتبطة بالاعتماد الأكاديمي وعمليات التقويم والتي حددها مجلس الاعتماد الأكاديمي.

وفي اليابان فإن هيئة اعتماد الجامعات اليابانية (JUAA) تقوم بعملية اتخاذ القرار بواسطة مجلس أمناء Board of Trustees يتم انتخابه بواسطة مجلس مستشاري الهيئة Board of Councilors والذي يتكون (يتألف) من كل عضو رسمي في الهيئة بلغ عددهم (٢٠٠) عضو، من الأكاديميين ومن أعضاء المجتمع من التخصصات المختلفة مثل المحاسبة والقانون ، للقيام بعمليات المراجعة الخارجية external Review للمؤسسات الأعضاء في الهيئة ، وتحصل الهيئة علي التمويل الخاص بها من خلال مصروفات العضوية membership dues ومصروفات الاعتماد Accreditation fees (١) .

1) Miyake ، Kyoji (2006): Japan University Accreditation Association (non – governmental) ،Tokyo ،Japan ،p59. Available at : http ://www.juaa.or.jp،

وتقوم هيئة اعتماد الجامعات اليابانية (JUAA) بعمليات الاعتماد أو إعادة الاعتماد Reaccredidation في دورة تستغرق عشر سنوات ويتم ذلك للمؤسسات التي حصلت علي موافقة حكومية ، ومنذ عام ١٩٩٦ حتي عام ٢٠٠٤ اعتمدت الهيئة(٨٧) جامعة وأُعيد اعتماد (٩٥) جامعة أخري بإجمالي (١٨٢) مؤسسة من (٢٨١) مؤسسة ، من بين المؤسسات الأعضاء الذين تقدموا للاعتماد من الهيئة(١).

وفي الولايات المتحدة هناك ثلاثة أنواع لهيئات الاعتماد المعترف بها علي المستوي القومي هيئات الاعتماد الإقليمية ، وهيئات الاعتماد القومية، وهيئات الاعتماد التخصصي.

١. **هيئات اعتماد/المعتمدين الإقليميين** Regional A creditors : وهي مؤسسات غير ربحية تختص باعتماد المؤسسات التعليمية العامة والخاصة،التي تهدف للربح، والتي لا تهدف للربح، ذات العامين أو الأربعة أعوام، المانحة للدرجات العلمية من خلال مراجعة شاملة لوظائف المؤسسة التعليمية للتأكد من أنها تحقق معايير الاعتماد بشكل عام مثل كليات (Bible colleges) (٢).

٢. **هيئات الاعتماد/المعتمدين القوميين** National A creditors :وهي هيئات تعتمد المؤسسات التعليمية العامة والخاصة،التي تهدف للربح والتي لا تهدف للربح من المؤسسات أحادية الهدف مثل مؤسسات التعليم عن بعد، أو المؤسسات ذات الصبغة الدينية،أو المؤسسات غير المانحة للدرجات العلمية (٣).

---

1) Miyake ، Kyoji (2004);op. cit. ،p 60 .
2) Loane Shannon (2001) ;op. cit. ، PP 1-10 .
3) Eaton، Judith (2003) ; Accreditation and Recognition ،op.cit. p10.

٣. هيئات الاعتماد/المعتمدين التخصصين أو المهنيين Specialized and Professional A creditors: تعتمد برامج متخصصة داخل الجامعات أو كليات غير جامعية ذات تخصص محدد ، وغالبا ما تؤدي هذه البرامج إلي درجة مهنية متخصصة مثل برامج (الطب – القانون – إدارة الأعمال) مثل اعتماد برامج الصيدلة بالكليات الجامعية ، أو الاعتماد المؤسسي لكليات الصيدلة غير الجامعية Free –Standing Schools ، من خلال مجلس اعتماد برامج الصيدلة (١).

ويشترط في هيئة الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية ما يلي (٢) :

١- أن تكون مقبولة من قبل المؤسسات التعليمية،وهيئات الترخيص، وكذالك أصحاب الأعمال،والذين يمارسون المهن المختلفة .

٢- أن تكون هذه الوكالات لها عضوية تطوعية .

٣- ألاّ يكون أعضاء لجنة صناعة القرار في الوكالة أو المنظمة المانحة للاعتماد (الذين يقررون سياسات الاعتماد، ووضع الاعتماد بالنسبة للبرامج والمؤسسات التعليمية) أو أحدهم منتخبا أو تم اختياره بواسطة المجلس التنفيذي لأي مؤسسة ومنظمة ذات صلة بموضوع الاعتماد.

٤- تقوم الوكالة بوضع دليل إرشادي لكل عضو من أعضاء لجنة صنع القرار لتجنب صراع الاهتمامات Conflict of Interests في لجنة صناعة القرار.

٥- يتم دفع الرسوم للوكالة المانحة بشكل منفصل عن أي رسوم أخري يتم دفعها لأي جمعية أو منظمة عضو أو ذات صلة أو انتماء لمجال الاعتماد .

---

1) Harris; John (2004) ; Key Attributes of Accreditable Institutions ، Conference on Quality Management &Accreditation of Higher Education in The Arab World ، ACADEMIA Egypt 2004 ، Nov-24-26 2004-، Intercontinental Semiramis Hotel، the Ministry of Higher Education ، Egypt، p 2.

٢) محمود عز الدين عبد الهادي(٢٠٠٥):مرجع سابق ، ص ص ٧٥، – ٧٦.

٦- تقوم الوكالة بتطوير وتحديد ميزانياتها الخاصة بدون مراجعة أو استشارة أي جهة أخري لها علاقة بالاعتماد.

٧- قدرة الوكالة الإدارية والمادية علي تنفيذ مسؤوليات الاعتماد.

٨- أن يكون لدي الأعضاء القدرة والخبرة والمعرفة الكافية بمعايير الاعتماد.

٩- أن يكون الأعضاء مدربين ومؤهلين علي عمليات التقويم.

١٠- أن تكون المعايير دقيقة بما فيه الكفاية لأن تكون الوكالة المانحة ذات مصداقية

وفيما يتعلق بأنشطة هيئة الاعتماد، فإنه يجب أن تشمل أنشطة الهيئة المنطقة الإقليمية المحيطة بها، وأن تثبت هيئات الاعتماد أنها قامت بعمليات الاعتماد وعمليات ما قبل الاعتماد لمؤسسة أو أكثر بالنسبة للاعتماد المؤسسي أو لبرنامج أو أكثر بالنسبة للاعتماد التخصصي أو البرنامجي، وأنها قد اتبعت في ذلك مراحل الاعتماد بداية من الدراسة الذاتية للمؤسسة، مرورًا بفريق التقويم ومراجعة النظير peer review، وانتهاء باتخاذ القرار، إما بالاعتماد الكامل أو الاعتماد المشروط،أو حتي رفض الاعتماد، وذلك بعامين قبل طلب الاعتراف بها من مجلس اعتماد ومؤسسات التعليم العاليCHEA، أو من قسم التربية USDE وعلي هيئات الاعتماد التي ترغب في الاعتراف بها، أن تثبت أن معاييرها وسياساتها وإجراءاتها وقراراتها يتم قبولها من قبل الولايات الأمريكية التي تقع في نطاقها الجغرافي ، ومن قبل المربين Educators، والمؤسسات التعليمية والممارسين، وهيئات الترخيص Licensing Bodies ، وأصحاب الأعمال في المجالات المهنية والفنية (١).

1) *US Department of Education (2004); Promoting Educational Excellence for All Americans ، College Accreditation in The United States ،pg 12 Financial Aid for Post-Secondary Students Accreditation in The United States Subpart B- ،The Criteria for Recognition ،USDE ،op.cit..p7.*

ومجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي Council For Higher Education Accreditation (CHEA) في الولايات المتحدة هيئة خاصة غير هادفة للربح ،وهو مؤسسة قومية تقوم بتنسيق أنشطة الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية، ويضم في عضويته (٣٠٠٠) ثلاثة آلاف كلية وجامعة، ويضم أكثر من (٦٠) مؤسسة اعتماد قومية أو محلية أو متخصصة، ويدير المجلس هيئة مكونة من (١٧) شخصية تشمل رؤساء الكليات أو الجامعات وممثلي المؤسسات والشخصيات العامة (١).

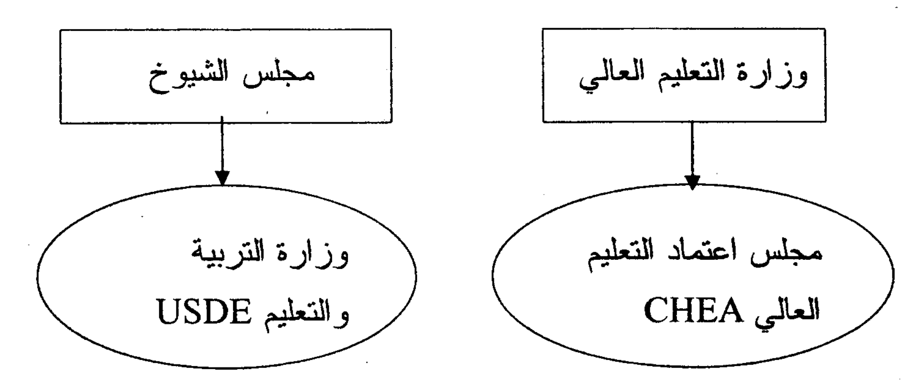
وفي عام ٢٠٠٢ كان هناك حوالي (٨٠) هيئة لاعتماد مؤسسات التعليم العالي، ثم الاعتراف بهم من خلال مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي (CHEA) أو من خلال قسم التربية United States Department of Education (USDE) ،أومن خلالهما معا (٢).

---

1)Council For Higher Education Accreditation، Board of Directors (2000); Strengthening Higher Education Strengthening Accreditation ،op.cit.p. 12.

3) Council for Higher Education Accreditation (2003) ;Fact Sheet #5، Accrediting Organizations in The U.S.، How Do They Operate to Assure Quality،p15.

ويوضح الشكل التالي هيئات الاعتراف بهيئات الاعتماد بالولايات المتحدة الأمريكية :



شكل رقم (١٧)

هيئات ومنظمات الاعتراف بهيئات الاعتماد بالولايات المتحدة الأمريكية

وعلي ذلك فإن نظام الاعتماد بالولايات المتحدة الأمريكية يتميز باللامركزية، و أن هيئات الاعتماد غير ربحية ، وتقوم علي العضوية التطوعية *Voluntary Membership*، وأنها مستقلة، وأنه يتم الاعتراف بهذه الهيئات الإقليمية أو المحلية أو المتخصصة بواسطة مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي (CHEA) وهو هيئة غير حكومية تتبع وزارة التعليم العالي، أو بواسطة وزارة التربية والتعليم (USDE) وهي تتبع مجلس الشيوخ الأمريكي.

وفي إنجلترا تقوم باعتماد مؤسسات التعليم العالي هيئة ضمان الجودة Quality Assurance Agency، وتتمثل رسالتها في طمأنة الرأي العام علي جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق المعايير السليمة، والتشجيع علي التحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي[(١)].

---

1) Hayes ‹Gillian (2004) ; The Assurance of Quality and Standards of Higher Education in The UK. The Quality Assurance Agency‹ for Higher Education in The UK . ‹ pp.1-9.

وذلك من خلال [١] :

١- الحفاظ علي معايير الجودة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي .

٢- توفير المعلومات للطلاب ضمانا لحسن الاختيار عند الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي وكذلك لصناع السياسة لاتخاذ القرارات الصحيحة .

٣- تدعيم معايير وممارسات التعليم العالي .

٤- الارتقاء بالفهم العام للمعايير من خلال تنمية مرجعية هامة.

وفي عام٢٠٠٠/٢٠٠١ بدأ تطبيق خطة المراجعة الأكاديمية Academic Review في اسكتلندا والتجهيز لتطبيقها في انجلترا وويلز وايرلندا الشمالية، ففي اسكتلندا قامت الهيئة بإجراء (٢٥) برنامج لإجراء المراجعات الأكاديمية باستخدام الطرق الجديدة التي تم تطويرها في الأعوام السابقة من أجل استخدامها في المملكة المتحدة ، ولقد تحقق ذلك من خلال الاتصال مع صندوق التعليم العالي الاسكتلندي و مع الهيئة [٢].

- **القيم الأصيلة لهيئة ضمان الجودة** Core values :

يعتمد عمل هيئة ضمان الجودة علي القيم الأصيلة الآتية [٣]:

١- أهمية التعليم العالي The Importance of Higher Education ، تقدر هيئة QAA المعرفة والتحدي الثقافي والخيال والاكتشاف والإنجاز في مؤسسات التعليم العالي، وتقدر استقلاليتها إجرائيًا وثقافيًا وقانونيًا ، وكذلك تنوع رسالتها.

---

1) *Quality Assurance Agency for Higher Education(2000/2003); Purpose، Values and Plans.p.9.*

2) *Quality Assurance Agency for Higher Education(2002) ; Annual Report and Financial Summary، (2000/2001) ،January ،p3. .*

3) *Quality Assurance Agencey for Higher Education(2000/2003); op.cit.p5.*

٢- إعداد وتأهيل المتعلمين The entitlements of learners ، حيث يتم إعداد وتأهيل الطلاب في التعليم العالي من خلال المعايير الأكاديمية التي تعكس الطموحات القومية التي تتماشي مع المواصفات العالمية .

٣- حتمية وفاء مؤسسات التعليم العالي بمسئولياتها The Significance of the Responsibilities of The Providers of Higher Education ، لدي مؤسسات التعليم العالي مسئولية أساسية لحماية المعايير الأكاديمية والجودة حيث تهدف هيئة ضمان الجودة إلي العمل مع كل المؤسسات لتحقيق مسئولياتها .

٤- الاهتمام الصادق بالصالح العام في مؤسسات التعليم العالي The validity of the public interest in Higher Education ، التعليم العالي في المملكة المتحدة هو مساهم جيد وهام لتحقيق المصالح القومية والرفاهية المجتمعية حيث الاستفادة من الموارد الهامة في التعليم العالي .

مهام هيئات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة:

تتحدد مهام هيئات اعتماد مؤسسات التعليم العالي فيما يلي [(١)]:

١. وضع المتطلبات والمعايير لاعتماد مؤسسات التعليم العالي.

---

١) تم الرجوع الى :

- اتحاد كليات ومدارس الوسط الشمالي(٢٠٠١) : الاعتماد الأكاديمي للكيات و المدارس، تعريب محمد بن شحات الخطيب ، مدارس الملك فيصل، ص٢١.
- عبد الملك طه عبد الرحمن و محمد عيد حسن (٢٠٠٤): تطوير الأداء المهني للطالب المعلم بكليات التربية في ضوء مفهوم الجودة و الاعتماد التربوي المعتقدات و الآليات، المؤتمر العلمي التاسع معايير ومستويات التعليم الجامعي في مصر إعداد المعلم في عصر المعلومات ،٤ – ٥ مايو ٢٠٠٤، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ٥١ .

-Babiker ، Abde Bagi A. G .(2004); The Case of Sudan in Assuring Quality in Education ، Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World ، The Ministry of Higher Education ، 24 – 26 Nov. 2004 Intercontinental Semiramis Hotel ، Egypt ، pp . 10-11.

٢. تعزيز الجودة التعليمية و التأسيسية من خلال تقديم المساعدة للمؤسسات التعليمية التابعة لها وطرق تقويمها وبرامجها ودورياتها و أبحاثها .

٣. الدفاع عن التنظيم الذاتي في موسسات التعليم العالي وممارساته.

٤. تقديم معلومات دقيقة للجماهير و المهتمين فيما يتعلق بعلاقة اللجنة (الهيئة) بالمؤسسات التعليمية التابعة لها .

٥. دراسة نظم الاعتماد المعمول بها في العالم وتصميم نظام قومي بمعايير وآليات اعتماد المؤسسات والبرامج التعليمية بالجامعات .

٦. اعتماد كافة عناصر منظومة التعليم العالي (مؤسسات – شهادات – مناهج وبرامج دراسية) ومتابعة نظم الامتحانات وتحليل نتائجها.

٧. تقديم المعاونة الفنية والاستشارية لمعايير وأساليب وأسس تقييم الأداء .

٨. تشجيع الجامعات علي التطوير المطلوب والتغيير نحو الأحسن و ذلك بوضع الخطط اللازمة للتطوير الذاتي لأوضاعها وفق نظام من التغذية المرتدة.

٩. مساعدة الجامعات في الانتشار إقليمياً وعالميًا كسمعة أداء و ذلك بتقديمها لهيئات الاعتماد الإقليمية والعالمية للتعريف بها والحصول علي الاعتراف اللازم بها وبكلياتها وبرامجها.

١٠. نشر ثقافة الاعتماد وضمان الجودة أولاً بين الأوساط الجامعية الأكاديمية وثانيًا بين شرائح المجتمع المختلفة والجهات ذات الصلة بالعمل الفكري الثقافي.

- المتطلبات المادية والبشرية لهيئة الاعتماد:

لضمان قيام هيئات الاعتماد بالدور المنشود والمرتجي لها يجب أن يتوفر لديها الامكانات والقدرات المادية والبشرية للقيام بأنشطة الاعتماد، ويمكن أن تفي الهيئة بهذه المسئوليات إذا توافرت لها المتطلبات التالية(١) :

١- إعطاء هذه الهيئات المرونة الكافية، وتوفير الاستقلالية المناسبة لها ، وحتي تتمتع الهيئة بالاستقلالية ينبغي القيام بما يلي:

أ- أن يحدد أعضاء الهيئة المنوط لهم إتخاذ القرار سياسات هيئة الاعتماد .

ب- وأن يكون أحد أفراد لجنة اتخاذ القرار ممثلا للجمهور العام ، وحوالي ١/٧ (سُبع)الأعضاء من الجمهور العام .

ج- أن تضع هيئة الاعتماد أدلة عمل إرشادية لكل فرد من لجنة اتخاذ القرار لكي يتجنبوا صراع المصالح Conflicts of Interest .

د- أن تحدد الهيئة ميزانيتها الخاصة بها وتعمل علي تنميتها، دون الرجوع إلي أي هيئة أو منظمة أخري.

---

١)تم الرجوع الي:

- *US Department of Education (2004); Promoting Educational Excellence for All Americans ، College Accreditation in The United States ،pg 12 Financial Aid for Post-Secondary Students Accreditation in The United States Subpart B- The Criteria for Recognition ،USDE ، 2004، Available at www.ed.gov/admins/finaid /accred/ Accreditation Pg12 ، HTML، 11-3 2004، 5:17 AM . PG12.HTML، 11-3-2004، 5:17 AM .*
- *Babiker ، Abdel Bagi A. G (2004) ; Accreditation and Evaluation to Assure Quality Education ، Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World ، 24 – 26 Nov . 2004 ، Intercontinental Semiramis Hotel ، The Ministry of Higher Education ، Egypt ، p . 8 .*
- *US Department of Education (2004); Promoting Educational Excellence for All Americans ، College Accreditation in The United States ،pg 12 Financial Aid for Post-Secondary Students Accreditation in The United States Subpart B- ،The Criteria for Recognition ، op. cit، 11-3-2004، 5:17 AM .*

٢- دعـم التأسـيس وتـوفير التجهيـزات الأساسـية و التـدريب الموجـه والاستشـارات الفنيـة و المهنيـة لوضـع منظومـة الاعتمـاد وضـمان الجـودة موضع التنفيذ المستدام .

٣- توفير الحماية المؤسسية والمهنية والقانونية لهذه الهيئات .

٤- التعاون المستمر وتبادل الخبرات والمهارات الفنية بين المؤسسات التعليمية والتدريبيـة والهيئـات الوطنيـة والاقليميـة والعالميـة عـبر منظومـة الشبكات الالكترونية العالمية .

٥- إتاحة الفرصة للقطاع الخاص للدخول في منظومة الاعتماد وضمان الجودة

٦- توفير الدلائل الإرشادية لإجراء التقويم، وإعداد التقارير، وتحديد المنهجية اللازمة لذلك.

٧- تـوفير الـدعم المالي وتمكين هيئـة الاعتمـاد وضـمان الجـودة مـن تحديـد رسـوم مناسبة للاعتماد.

٨- تـوفير أفـراد يتمتعـون بالمعرفة والكفـاءة والتأهيـل والخـبرة وأن يـتم تـدريبهم مـن قبـل الهيئـة علـي المعـايير وسياسـات وإجـراءات القيـام بـالتقويم واتخـاذ القرار .

٩- تـوفير قواعـد ومعـايير واضـحة وفعالـة للضبط والـتحكم ضـد صـراع المصـالح والاهتمامـات onflict of Interests ، مـن قبـل أعضـاء اللجنـة، أو المنسقين أو أعضاء فريق التقويم.

١٠- توفير ممارسين للتقويم ورسم السياسة واتخاذ القرار.

١١- أن تحتفظ الهيئـة بسجلات دقيقـة لأنشطة الاعتمـاد علـي الأقـل في العـامين السـابقين سـواء للمؤسسـات أو البـرامج مشـتملة علـي تقـارير فريـق التقـويم

وردود المؤسسات أو البرامج التعليمية علي تقارير فريق التقويم ، وتقارير التقويم المرحلية، ونسخة من أحدث دراسة ذاتية للمؤسسة.

إن قيام هيئة وطنية لاعتماد التعليم العالي يتيح لها أن تخدم قضايا التعليم داخليًا ، وتعمل علي تحسين الجودة والأداء محليًا، ومقارنة أداء مؤسسات التعليم مع بعضها البعض، بهدف ضمان جودته وتطويره.

وحتي تستطيع هيئة الاعتماد وضمان الجودة تحقيق أهدافها وأداء مهامها ينبغي توفير عدد من الأليات التي يمكن أن تسهم في تحقيق النجاح للهيئة **منها**(١):

١- إرسال المبعوثين للتدريب علي إجراءات التقويم و المراجعة .

٢- الاعتماد علي بعض بيوت الخبرة العالمية خاصة في السنوات الأولي من التجربة .

٣- إلتزام الحكومة بتوفير الموازنات اللازمة لإنشاء الهيئة .

٤- العمل علي توفير ما يلزم الحكومة من إعداد المعايير الخاصة القومية والآليات طبقا للمعايير العالمية.

٥- التوعية والتدريب للجهات المعنية .

٦- العمل علي إعداد اللائحة التنفيذية الخاصة بإنشاء الهيئة والعمل بها .

تمويل هيئات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة :

في المملكة المتحدة يختلف مقدار تكلفة اعتماد المؤسسات التعليمية بهدف ضمان جودتها تبعا لعدد الأيام التي يقضيها مفتشو الاعتماد (فريق الاعتماد) في زيارة الكليات، وعلي حجم الكلية، ومدي تنوع برامجها، ولقد بلغت التكلفة في عام ٢٠٠٤ حوالي (١٤٢٠) جنيه إسترليني في اليوم الواحد للمفتش، وتتوقف

---

١) لمياء محمد أحمد(٢٠٠٥) : مرجع سابق ، ص ص٥٧٥-٥٧٦ .

التكلفة السنوية للاعتماد علي عدد الطلاب، والتي تصل إلي (٥٫٩)جنيه إسترليني للطالب الواحد بحد أدني (١٠٠)طالب، وبحد أقصي (٤٠٠).

أما اعتماد المؤسسات التعليمية خارج المملكة المتحدة فيتم إما علي شكل شراكة تعاونية رسمية مع هيئات التعليم العالي، بواسطة قسم التعليم والمهارات UK Department For Education and Skills أو بواسطة اتفاقيات خاصة وتبلغ تكلفة الاعتماد (٢٨٥٠)جنية إسترليني للزيارة في اليوم الواحد،بالإضافة إلى تكاليف السفر والإقامة، بينما يتم في رومانيا تمويل هيئة الاعتماد والتقويم – وهي هيئة قومية لمدة عامين من وزارة التعليم العالي، حتي يمكنها الاعتماد علي التمويل الذاتي (١).

رابعًا: إجراءات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة (خطواته ومراحله):

- إجراءات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة:

لكي يتم اعتماد المؤسسات التعليمية الجامعية فهناك مجموعة من الإجراءات يجب علي المؤسسات التعليمية القيام بها **وهي كما يلي** (٢):

---

١) محمود عز الدين (٢٠٠٥): مرجع سابق، ص٦٦.

2) Bogue ، G. (1998) ; Quality Assurance in Higher Education ، The Evolution of systems and Design Ideals ، New Directions of Institutional Research ، No . 99، pp.9-13

-Eesti، K. (1995); A Manual on Quality Assurance in Higher Education in Estonia ،The Ministry of Culture and Education ، Tallinn p.243.

-Combs، C . & Allerd ، N .(1993) ; NCATE Accreditation : Getting The Most from The Self – Study ، Journal of Teacher Education ، Vol . 44 (3)، pp.165 – 169 .

-Eaton، Judith S . (2003) ;An Overview of U.S. Accreditation ، Council for Higher Education Accreditation ، Washington DC ، ، pp. 5-6.

-Hayes، Gillian (2004) : op.cit.، pp1-9.

١. تتقدم المؤسسة التعليمية بطلب رسمي إلي هيئة الاعتماد التابعة لها للحصول علي الاعتماد من قبل هذه الهيئة في حال توافر شروط الاعتماد ومتطلباته لديها.

٢. ترسل الهيئة التعليمات والنشرات المتعلقة بعملية التقويم والاعتماد إلى المؤسسة التعليمية، وتتولى هيئة الاعتماد تزويد المؤسسة التعليمية بالمواد والمتطلبات المتعلقة بتهيئة المؤسسة للتقييم من قبل فريق الاعتماد الزائر.

٣. تطلب هيئة الاعتماد من المؤسسات التعليمية القيام بدراسة تقويمية ذاتية وفق المعايير الموضوعة وكتابة تقرير بذلك .

٤. تقترح هيئة الاعتماد أسماء الفريق الزائر، ويحق للمؤسسة الراغبة في الاعتماد مناقشة أسماء هذا الفريق .

٥. يتم تعيين منسق للقيام بالتنسيق بين المؤسسة التعليمية وهيئة الاعتماد.

٦. تقدم المؤسسة التعليمية تقريرًا مكتوبا عن الدراسة الذاتية self – study أو عملية التقويم الداخلي التي قامت بها متناولة فيه كل ماله صلة بوصف وتفسير برامجها ومحتوياتها ومصادرها المادية والبشرية .

٧. يرسل التقرير إلي أعضاء الفريق الزائر.

٨. يقوم رئيس الفريق الزائر بزيارة أولية للمؤسسة طالبة الاعتماد لجمع أية معلومات إضافية أو للتحقق من أي معلومات لدية أو للاستفسار من أية نقطة في تقرير المؤسسة.

٩. يقضي الفريق الزائر عددًا من الأيام في حرم المؤسسة طالبة الاعتماد لدراسة البرنامج والتسهيلات المتوفرة بهدف تعميق فهمهم للتقرير المقدم من خلال أجراء الاتصالات المباشرة مع من يشعرون إنهم بحاجة إلي مقابلته علي أن يكون المنطق هو المعايير المحددة سلفا .

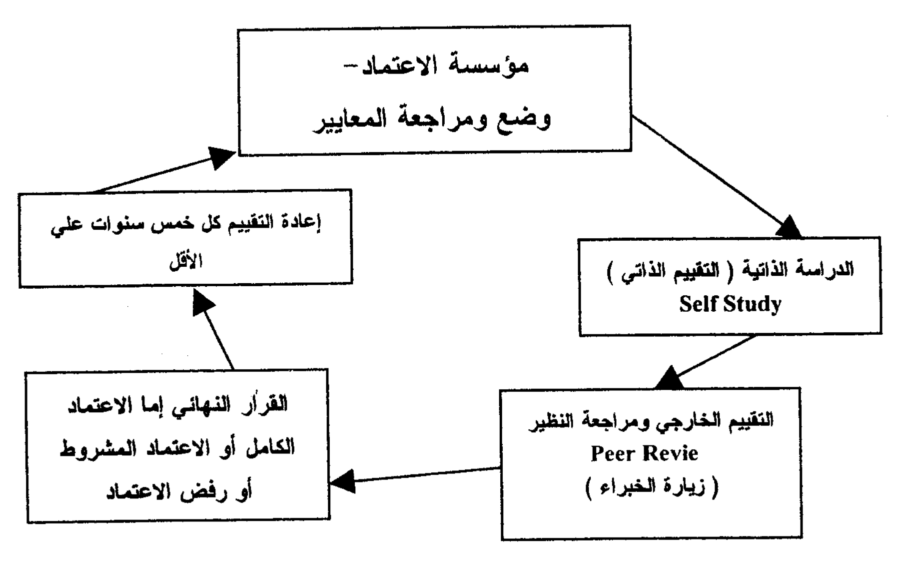
١٠. يتقدم رئيس الفريق الزائر بتقريره الشامل إلي لجنة التقييم والتي تقوم بدورها بدراسته والتعمق في توصياته، وفي ضوء ذلك يتخذ إجراءات بشان الاعتماد تمهيدًا لرفعه إلي هيئة الاعتماد .

١١. تتولي هيئة الاعتماد دراسة توصية لجنة التقييم في ضوء التقارير المقدمة ومن ثم يتخذ الإجراء النهائي بشأن اعتماد المؤسسة أو البرنامج .

١٢. ينشر التقرير بعد(٢٠) أسبوع من زيارة فريق التقويم والمراجعة.

١٣. وتستغرق العملية بشكل إجمالي حوالي ٦٠ أسبوع.

١٤. لكل مؤسسة الحق في الاعتراض علي القرار الصادر بحقها خلال شهرين من صدوره، ويتم تشكيل لجنة للنظر في ذلك، **ويتضح مما سبق أن إجراءات** الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة تمر بعدة مراحل ، تبدأ بتطوير المعايير ثم الدراسة الذاتية ،ثم مراجعة النظير، ثم الاعتماد ، وأن هناك قرارات ثلاث قد تتخذ أحدها هيئات الاعتماد وهي الاعتماد الكامل للمؤسسة الجامعية إذا توافرت شروط ومتطلبات ومعايير الاعتماد بهذه المؤسسات أو الاعتماد المشروط إذا توافرت بعض هذه المعايير، أو رفض الاعتماد وسحبه إذا لم تف المؤسسات التعليمية الجامعية لمتطلبات الاعتماد، مع إعادة هذه الدورة الاعتمادية كل فترة زمنية قد تمتد من خمس إلي عشر سنوات للتأكد من تحسين المؤسسة التعليمية لمستواها باستمرار، ويوضح الشكل التالي خطوات ومراحل الاعتماد الأكاديمي:



شكل (١٨)
خطوات ومراحل الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التعليمية الجامعية

وتتخذ المؤسسة التعليمية الراغبة في الاعتماد عددا من الإجراءات التي تساعدها علي ضمان جودة الأداء المؤسسي بها في ضوء معايير ومتطلبات الهيئات المانحة للاعتماد وتتماشي مع المعايير القياسية المحددة، وتتضمن هذه الإجراءات خطوات محددة تتمثل فيما يلي:

(أ) الدراسة الذاتية: *Self-Study* :

تعد الدراسة الذاتية *Self Study* أو التقويم الذاتي *Self evaluation* جزءا من عملية التخطيط المستمر لدي المؤسسة التعليمية من أجل تحسين جودة التعليم والتأكد من أن المؤسسة التعليمية قد استوفت الشروط والمعايير والمرجعيات والمستويات العامة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة ، والحرم الجامعي، والأبنية والمساحات المتوفرة لكل نشاط /فاعلية ، ومعايير البرامج التعليمية والأساتذة والطلاب والهيكل الإداري والموظفون والعاملون ، والهيكل والموارد المالية والموازنة

والموارد والخدمات (المختبرات والمكتبة ،الخدمات المختلفة) وكذلك معايير النشاطات اللاصفية [1].

وتهدف الدراسة الذاتية إلي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وإعداد الكليات وتجهيزها للاعتماد سواء القومي أو العالمي، بالإضافة إلي توعية أعضاء هيئة التدريس، والإداريين والطلاب بمفاهيم الاعتماد وضمان الجودة [2].

أسس الدراسة الذاتية :

حدد *Dressel* الأسس التي تنظم عملية الدراسة الذاتية(التقويم الذاتي) **كما يلي** [3]:

١- إنها مسئولية داخلية يقوم بها نخبة ممتازة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

٢- إنها عملية مستمرة وشاملة لمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليم والمؤسسة الأكاديمية، بالإضافة إلي العوامل الخارجية المؤثرة فيها .

٣- إنها أساس جوهري لضمان جودة برامج المؤسسة التعليمية ومحافظتها علي قدر معقول من الكفاءة والفعالية .

٤- إنها أساس لاتخاذ القرارات الرشيدة، والتخطيط المستقبلي .

٥- إنها عملية مفيدة لبناء الفهم المشترك داخل المؤسسات التعليمية حول أهدافها ونقاط قوتها وضعفها .

---

1) Hazier، Jay &Barry، Render (2001) ;Operations Management ،New Jersey ، Prentice- Hall ،Inc، p31.

2) Cairo University (2004) ; Faculty of Medicine ، Self–Study ،p 5 .

3) Dressel ، Pul (1996) ; Hand book of Academic Education ، Jossy Bass ، San Francisco ، p.3 .

٦- ينبغي أن تكون شاملة في فحص كل أبعاد المؤسسة من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات والبيئة الخارجية المؤثرة فيها، وأن تفي هذه الدراسات بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

فالغرض الأساسي من التقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية *Institutional Self –Evaluation* هو فهم ما يدور في المؤسسة التعليمية لتحديد جوانب القوة والضعف في ضوء أهدافها ومسئوليتها التربوية والمجتمعية، وتحديث وتفعيل هذه الأهداف والعمليات من أجل تحسين الأداء وتجويد نوعية مخرجات المؤسسة .

ويتطلب التخطيط للقيام بالدراسة الذاتية توافر ما يلي (١):

١- الإعداد والتصميم ، وتشمل تعيين القيادة الواعية للإشراف علي الدراسة الذاتية وتوفير الحوافز لإتمامها ووضع قائمة باحتياجاتها .

٢- تحديد الواجبات والأدوار واختيار الأفراد وتوجيههم، وإيجاد آليات الاتصال والتنسيق بين الوحدات المتفاعلة وتحديد الجدول الزمني لإنهاء العمل .

٣- التطبيق ، ويشمل فحص الأهداف ، ودراسة المدخلات والبيئة ، وفحص معايير هيئات الاعتماد ،وجمع الحقائق ووجهات النظر ، وإعداد ومناقشة التقرير النهائي ثم عرضه علي الخبراء أو فريق التقويم الزائر لاستخدام النتائج في عمليات التطوير.

الاستعداد لبدء الدراسة الذاتية :

يبدأ الاستعداد لإجراء الدراسة الذاتية قبل سنتين تقريبا من زيارة فريق التقويم ، وحتي تتم عملية الدراسة الذاتية بنجاح يجب توفير قيادة سليمة ومطلعة (القيادة والدعم الرئاسي)، حيث يعد دورا المسئول التنفيذي للمؤسسة في تقديم

---

١) عادل السيد الجندي (٢٠٠٠): مرجع سابق، ص٢٠٨ .

الدعم عند الاستعداد والقيام بالدراسة الذاتية أمرا حاسمًا ، وكلما كان واضحا أهمية الدراسة الذاتية وأنها من أولي أولويات المؤسسة كلما زادت قيمة نجاح هذه العملية في المؤسسة ، **ومن ثم يجب توفير المتطلبات الآتية** [1]:

١- منسق كفء للدراسة الذاتية، يكون مسئولا عن التوجيه الكلي وتنفيذ الدراسة الذاتية، والإعداد لتقريرها، والإشراف علي وجود الاحترام والثقة داخل المؤسسة ، وأن تكون لدية المعرفة الكاملة بموظفي المؤسسة وأنشطتها، كما أنه يرأس لجنة توجيه العمل .

٢- توفير الوقت اللازم لمنسق الدراسة الذاتية بإعفائه من التدريس والمهام الأخري الموكلة إليه .

٣- لجنة توجيه قوية لعملية الدراسة الذاتية وتتمثل مهمتهم الأولي في مساعدة منسق الدراسة الذاتية في وضع خطة لها وتنسيق تنفيذها وإعداد تقرير عنها ، ويجب أن يكون أفراد هذه اللجنة من بين الشخصيات القيادية المعروفة ويتمتعون بالكفاءة، ويقوم المسئول التنفيذي للمؤسسة بتعيين أفراد هذه اللجنة بعد استشارة منسق الدراسة الذاتية، على ألاَّ يقل عددهم عن (٥) خمسة أعضاء علي الأقل.

٤- تقديم الدعم اللازم لأعضاء لجنة التوجيه لتنفيذ مهامها بما في ذلك مساعدة الموظفين الكتابيين والسكرتارية، والعمل علي توفير أجهزة الحاسب الآلي والأماكن التي قد يحتاجونها .

٥- توفير المعلومات الضرورية لأعضاء لجنة التوجيه واللجان العامة لأداء وظائفهم .

---

١) اتحاد كليات ومدارس الوسط الشمالي(٢٠٠١) : مرجع سابق ، ص ص١١٧- ١١٩ .

مشكلات الدراسة الذاتية :

علي الرغم من توافر أساليب مختلفة للتقويم الذاتي المؤسسي، إلاَّ أن هناك عددًا من المشكلات التي إن لم يتم التغلب عليها، تحد من القيام بإجرائها بنجاح ومنها [(١)]:

١- عدم وجود اتفاق حول التصور الفكري الدقيق لمفهوم الأداء المؤسسي *Performance Institutional* .

٢- صعوبة قياس كثير من مخرجات العملية التعليمية، وبخاصة الجوانب الشخصية والاجتماعية والخلقية .

٣- عدم ملاءمة استخدام أساليب التقويم التقليدية في مجالات الإدارة .

٤- صعوبة الربط بين القياسات المتفرقة والأحكام التقييمية التي تنتج عن دراسات التقويم الذاتي المؤسسي الشامل، وكذلك صعوبة تجميعها في تقييم عام وشامل لأداء المؤسسة .

٥- عدم وجود مؤسسات كافية وذات كفاءة يمكن استخدامها في القياس أو إجراء مقارنات أو إصدار أحكام، وذلك لأن دراسات التقويم تجري مرة واحدة أو عدد قليل من المرات .

٦- تأكيد هذه الدراسات علي تقييم الفاعلية *Effectiveness* وإغفالها تقييم الفعالية *Efficiency*، وذلك بسبب تركيزها بعامة علي مقارنة مخرجات مؤسسة تربوية بأهدافها،أو بالإطار العام لاحتياجات المجتمع، أما الفعالية فتعني الإنفاق الأمثل للموارد بما يحقق الأهداف المرجوة، ولتلافي العديد من المشكلات التي تحد من فعالية الدراسة الذاتية ، ينبغي إعداد

---

١) صلاح الدين محمود علام (٢٠٠٣): التقويم التربوي المؤسسي أسسه ومنهجياته وتطبيقاته في تقويم المدارس، القاهرة دار الفكر العربي، ،ص ص٨٥-٨٦.

دليل شامل لعملية التقويم الذاتي علي مستوي المؤسسة التعليمية، مع وصف تفصيلي لعملية التقويم وأدواتها، وطرق جمع البيانات وتحليلها كميا وكيفيا [١]، ودعم عملية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية معتمدة لإعداد الكوادر اللازمة لمراحل عمليات التقويم الذاتي، وتطبيق المعايير وتوفير شروط القيام بعمليات الاعتماد الأكاديمي.

المستشار الخارجي للدراسة الذاتية :

بمجرد أن تنتهي الدراسة الذاتية لابد من مراجعتها من خلال مستشار محايد وخارجي يتم اختياره من خلال مكانته ومعرفته بالقضايا والاتجاهات في المجال الخاص بالدراسة ، وينبغي أن يزور المستشار الحرم الجامعي ، لمناقشة القضايا المتعلقة بالبرنامج ، ويكتب تقريرًا في النهاية يعلق فيه علي مدي تحقق الأهداف المحددة للبرنامج [٢]، ومن ثم فإن تقرير المستشار فيما يتعلق بالدراسة الذاتية ، يعتمد علي قدرته علي النقد الذاتي، ورغبته في العمل.

ب- المراجعة الخارجية *External Review*: مراجعة النظير *Peer Review* :

تقوم الجهة المانحة للاعتماد بتشكيل لجنة من الخبراء أو عدد من اللجان المختصة لدراسة الوثائق التي قدمتها المؤسسة التعليمية الراغبة في الاعتماد،ثم تقوم اللجنة بزيارة أو عدة زيارات ميدانية لمواقع البرامج والمؤسسات التعليمية

١- حسن البيلاوي (٢٠٠٣) : المعايير القومية للتعليم الطموح والتحديات ، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ، آفاق الإصلاح التربوي في مصر كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ص ص٤٤١-٤٤٣ .

2) Scott، Robert A .(1981) ; Program Reviewers Missing Number : Consideration of Quality Audits Assessment ، Aposition Paper ،ED200108 .

- Marcus ، Laurence R and Others (1984) ; Self Studying Higher Education: The Path to Excellence . Eric Digest 84 – 1 ، Association for The Study of Higher Education . BBB 15 669 –Eric ، Clearing House on Higher Education Washington Dc . ، pp 1-6.

لكي تتأكد من مصداقية وتطابق الدراسة الذاتية مع معايير الاعتماد التي وضعتها المؤسسة المانحة [1].

- **الزيارة الميدانية** *Site visit* : هي تقييم بواسطة فريق من المقومين الخارجيين لمراجعة النظير لفحص الدراسة الذاتية للمؤسسة إجراء المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب وفحص البنية الأساسية وفاعلية المؤسسة وبرامجها الأكاديمية، وهي جزء من عملية الاعتماد [2].
- **فريق التقويم الخارجي**: يقع علي عاتق فريق التقويم الذين يقومون بزيارة المؤسسات التربوية مهمتين رئيسيتين، فهم باعتبارهم استشاريين تقع عليهم مهمة تقديم النصيحة للمؤسسات التعليمية والعمل علي مساعدتهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة بها، وباعتبارهم مقيمين خارجيين تقع عليهم مسئولية تقويم وضمان الجودة التعليمية بالمؤسسة [3].

ويجب أن يتمتع جميع أعضاء فريق التقويم أو المقيمين الخارجيين **بالخصائص التالية** [4]:

١- أن يتمتع المقيمون الخارجيون بالكفاءة وبالسمعة الحسنة في الوسط الأكاديمي .

٢- الخبرة الأكاديمية في واحد أو أكثر من مجالات التقويم كما تظهر في جدول المراجعة.

---

1) *Lenn ، Marjory Peace (2004);op.cit. ،p . 11 .*
2) *International Quality Review (2001);Glossary of Key Terms in Quality Assurance and Accreditation ،op. cit. p2.*
٣) اتحاد كليات ومدارس الوسط (٢٠٠١) : مرجع سابق ، ص ١٣٦ .
4) *Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP) (2005);The Quality Assurance and Accreditation Handbook for Higher Education in Egypt ، op . cit . p 42.*

٣- الخبرة الأكاديمية الحديثة والمعاصرة والتي تشتمل علي الممارسات التدريسية الناجحة وخبرة في التدريس لمدة خمس سنوات علي الأقل أو خبرة لمدة عشر سنوات في مشروعات عامة .

٤- خبرة حديثة في مجال إدارة الجودة ومشروعات وأنظمة التحسين.

٥- القدرة علي الاتصال والتواصل الجيد، واحترام وجهات نظر الآخرين.

ج- مخرجات نظام الاعتماد الأكاديمي (القرار النهائي للجان الاعتماد):

تتمثل مخرجات نظام الاعتماد في القرار النهائي للجان الاعتماد وهو الحكم الذي تصدره هيئة الاعتماد بخصوص المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي وقد يكون القرار النهائي هو الاعتماد الكامل إذا تحققت شروط ومتطلبات الاعتماد ، أو الاعتماد المشروط – إذا تحققت بعض متطلبات الاعتماد ومعاييره دون الأخري فتأخذ المؤسسة التعليمية الفرصة لاستكمال المتطلبات ، أو قد يكون القرار هو رفض الاعتماد إذا لم تتوافر متطلبات الاعتماد [١].

ويمثل قرار الاعتماد للمؤسسات والبرامج التعليمية في الولايات المتحدة الامريكية أهمية كبيرة ، فحتي تحصل الجامعات والكليات أو البرامج التعليمية عني أي نوع من التمويل الفيدرالي يجب أن تكون هذه المؤسسات معتمدة من قبل هيئات الاعتماد المعترف بها سواء من خلال قسم التربية (USDE) أومن خلال مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي(CHEA) [٢]. ولضمان التزام القائمين علي المؤسسة بتنفيذ كل التزاماتهم التي جاءت بموجب الترخيص النهائي

1) *Council For Higher Education Accreditation (2003); FACT Sheet #5 ، Accrediting Organizations in The U. S. op. cit. ، pp 1-9*

2) *Harris، John (2004) ; Key Attributes of Accreditable Institutions ، Conference on Quality Management & Accreditation of Higher Education in The Arab World ، op. cit. p. 1.*

للمؤسسة ولضمان الأداء الأمثل وتحقيق الجودة والارتقاء بنوعية الأداء، ينبغي مراعاة ما يلي :

١- قيام هيئات للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة علي ثلاث مستويات:

أ- داخل المؤسسة بقيام وحدة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

ب- علي مستوي الجامعة بإنشاء مركز للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

ج- علي مستوي الدولة ويكون من خلال الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

٢- تشجيع المؤسسات للاستعانة بالخبرات الدولية للتقويم العام والخاص.

٣- حث الدول باتخاذ القرارات اللازمة لتأمين مستلزمات التقويم بما فيها تأهيل الأطر الفنية والإدارية وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بعملية التقويم.

٤- أن يتم التوسع في عمليات التقويم والاعتماد ليشمل تدريجيًا مؤسسات التعليم العالي الحكومية والبرامج التي تقدمها كافة.

٥- أن تقوم هيئة الاعتماد القومية بتحديد التفاصيل اللازمة للمعايير والمحكات بما يضمن التوصل إلي الأفضل.

خامسًا: معايير نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ومتطلبات التطبيق :

يتطلب التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة العمل بخطي ثابتة و دائمة للبحث عن معايير ومؤشرات دقيقة ومناسبة وملائمة للتطوير المستمر لضمان فاعليتها وشمولها، وتدور تلك المعايير حول عناصر النظام التعليمي بمكوناته المختلفة (١).

---

1) *Teacher Education Programme Accreditation (2001); Oklahoma_Commission of Teacher Preparation ، Washington ، DC-، p. 6 .*

وعلي الرغم من تباين المعايير والمؤشرات التي تستخدمها نظم الاعتماد وضمان الجودة في العالم، إلا أن هناك جوانب اتفاق كبيرة بينها، وقد يرجع الاختلاف إلى العناصر الثقافية أو القرارات السياسية أو التفضيلات الشخصية أو كيفية تطبيق المعايير نفسها ، وتعرض الدراسة في الجزء التالي لبعض معايير الاعتماد البرنامجي ثم تعرض للمعايير العامة للاعتماد الاكاديمي.

- معايير المجلس القومي لاعتماد برامج اعداد المعلمين بالولايات المتحدة الامريكية(NCATE):

تتعدد الهيئات المانحة للاعتماد الاكاديمي ، ومن ثم تتفاوت معاييرها فيما بينها ، فتشير معايير المجلس القومي لاعتماد برامج اعداد المعلمين بالولايات المتحدة الامريكية (NCATE) والتي يمكن تقسيمها الي معايير تتعلق بأداء الطالب الخريج Candidate Performance ، وأخري تتعلق بقدرات المؤسسة وإمكاناتها Unit Capacity **و يمكن تناولها كما يلي** [(١)] :

أ. **أداء الطالب الخريج** ***Candidate Performance*** :

- **المعيار الأول**: معارف الطالب ومهاراته واتجاهاته Candidate Knowledge Skills &Dispositions : يتوقع من الطلاب خريجي كليات التربية والمؤهلين لأن يصبحوا معلمين تربويين في المدارس أن يمتلكوا قدرًا جيدًا من المعلومات والمعارف عن المادة المرتبطة بالمهنة لمساعدة المتعلمين علي التعلم وأن يكونوا علي اتصال باستمرار بما هو جديد في مجالها .

- **المعيار الثاني**: نظام التقويم في المؤسسة التربوية Assessment System and Unit Evaluation : أن تمتلك المؤسسة التربوية نظامًا فعالاً لتقويم الطلاب

---

1) Teacher Education Accreditation Council(2002)، op .cit.p.13.

المتقدمين للالتحاق بالمؤسسة ، وكذلك لتقويم مستوي أدائهم خلال الدراسة وبعد الانتهاء منها، إضافة إلي امتلاكها نظامًا لتقويم برامجها وأنشطتها .

ب. **قدرات المؤسسة وامكاناتها *Unit Capacity*** :

- **المعيار الثالث**: التربية العملية والخبرات الميدانية: Field Experiences & Clinical Practice ينتظر من المؤسسة التربوية أن تقوم بتنظيم وإدارة وتقويم برامج التربية العملية والخبرات الميدانية علي نحو يمكن الطلاب المعلمين من تطوير وإظهار معارفهم ومهاراتهم و اتجاهاتهم بهدف مساعدة الطلاب المتعلمين و دعمهم في عملية التعلم .
- **المعيار الرابع: التنوع** :Diversity أن تقوم المؤسسة التربوية بتصميم وتنفيذ مناهجها بما يراعي الاختلافات بين الطلاب المتعلمين، وكذلك ما بينهم من فروق فردية خاصة مع الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة .
- **المعيار الخامس: مؤهلات أعضاء هيئة التدريس وأدائهم**

:FacultyQualifications Performance Development :

ينتظر أن يكون أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة التربوية أن يكونوا مؤهلين أكاديميًا – حملة شهادة الدكتوراه (ph D)، و أن يظهروا أفضل الممارسات المهنية في مجالات التدريس وخدمة الجامعة والمجتمع ، كما ينتظر من المؤسسة التربوية أن تقوم بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بصورة دورية ، وأن توفر لهم فرص النمو المهني .

- **المعيار السادس: سلطة المؤسسة ومواردها** : *UnitGovernance& Resources*

يجب أن تمتلك المؤسسة التربوية السلطة ، والاستقلالية ، والميزانية والمصادر والإمكانيات بما فيها التكنولوجيا اللازمة لإعداد الطلاب وتأهيلهم لاستيفاء متطلبات الإعداد المهني .

- **معايير التعليم الطبي** Medical Education حتي تستطيع مؤسسات التعليم الطبي والمستشفيات أن تطبق أنشطة ضمان الجودة *Quality Assurance Activities* فإن هيئة اعتماد مؤسسات الرعاية الصحية *Joint Commission on Accreditation of Health-Care Organizations (JCALLO)* وضعت برنامج لضمان الجودة مكون من عشر خطوات **كما يلي**(1):

١. تحديد مسئولية المراقبة *monitoring* والتقويم *evaluation* .

٢. تحديد مجال الرعاية المقدمة .

٣. تحديد أهم أشكال *aspects* هذه الرعاية *care* .

٤. تحديد المؤشرات *indicator* .

٥. وضع البدايات الأولي *thresholds* التي تثير تقويم المؤشرات *Evaluation of indicators* .

٦. جمع البيانات *Data* وتنظيمها .

٧. تقويم الرعاية المقدمة في بدايتها .

٨. المشاركة في تصحيح المشكلات أو تحسين الرعاية المقدمة .

٩. تقويم فعالية *effectiveness* الأحداث والأنشطة وتحسين الوثائق *document*.

١٠.توفير معلومات الاتصال *Communicate information* .

ويقوم مجلس اعتماد خريجي التعليم الطبي *Accreditation Council for Graduate Medical Education (ACGME)* باعتماد مؤسسات و برامج التعليم الطبي وذلك من خلال الزيارة الميدانية التي يقوم بها فريق من المقومين

---

1) Darr ‹Kurt (1991) : *Quality Improvement and Quality Assurance Compared* ‹(Cover Story) ‹ *Hospital Topics* ; Vol . 69 ‹ Issue 3 ‹ Summer‹ pp.1-4 .

بالمجلس وهو مؤسسة خاصة (تهدف للربح)، وقد اعتمد المجلس أكثر من (٧٨٠٠) برنامج للتعليم الطبي *Residency Education* و أكثر من (١١٨) في برنامج الطب لمرحلة الامتياز، في التخصصات الطبية المختلفة بواسطة (٢٤) عضوا من المجالس من (ABMS)، ويتضمن الاعتماد ثلاث وظائف رئيسية [(١)]:

١. وضع معايير الاعتماد ومراجعتها علي أن تكون متاحة للجميع.

٢. إتخاذ قرارات الاعتماد للمؤسسات والبرامج في ضوء معايير الاعتماد.

٣. نشر حالة الاعتماد للبرامج والكليات وجعلها متاحة للجمهور سواء كانت منشورة في الوسائل المقروءة أو عبر الانترنت، نظرا لاعتماد بعض الهيئات على هذه المعلومات مثل مجلس تعليم الطب للطلاب الأجانب (ECFMG) وتقوم هيئة *Residency Review Committees (RRC)* بمراجعة معايير الاعتماد و البرامج التعليمية مثل لجنة مراجعة التعليم الطبي للأطباء المقيمين (RRC) مع مشاركة الأحزاب والمجتمع وقد راجعت اللجنة أكثر من(٤٠٠) مؤسسة للتعليم الطبي.

وتقوم هيئة *Commission on Accreditation of Allied Health Education Programs (CAAHEP)* بالاعتماد التخصصي أو البرنامجي في مجالات الطب والعلوم الصحية بالتعاون مع لجانها المختلفة حيث اعتمدت هذه الهيئة أكثر من (٢٠٠٠) برنامج تعليمي في (٢١) تخصص من علوم الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فمنذ ١٩٩٤ كان الاعتماد من وظائف الهيئة

---

1) Accreditation Council for Graduate Medical Education (2004) ;Accreditation and The Role of The AGGME Site Visitor . Available at :http ://www.acgme.org /default. asp. 25/9/2004. 10 ‹30pm .

الطبية الأمريكية *American Medical Association (AMA)* أما الآن أصبح من اختصاص هيئة اعتماد التعليم الطبي (CAAHEP) (١) .

- **معايير التعليم الهندسي** *Engineering Education* :

يتم اعتماد كليات الهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال نظام تم تطبيقه وتنظيمه من خلال هيئات الاعتماد/ المتخصصة *Professional Accreditation Boards* وتمثلها في الولايات المتحدة الأمريكية هيئة *Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET)*، وفي كندا يقوم باعتماد التعليم الهندسي هيئة اعتماد التعليم الهندسي الكندية *Canadian Engineering Accreditation Board (CEAB)* ، ويتم تحديث هيئات الاعتماد هذه حتي تستطيع أن تواكب المتغيرات الحديثة في التعليم الهندسي ، وتركز معايير هيئات الاعتماد علي قياس تحسين مخرجات العملية التعليمية *learning output* ومع ذلك لا تزال تعتمد هذه الأنظمة علي مراجعة النظير الخارجية *External Peer Review* (٢) .

فالهدف الأساسي لهيئة التعليم الهندسي هو تطوير سياسات الاعتماد ومعاييره حتي يستطيع تقويم البرامج الهندسية في ضوئها ، وتهدف هيئة (ABET) من خلال ذلك إلي ضمان جودة عالية في البرامج التعليمية ، وتشجيع التحسين المستمر ، ودعم وحماية التجديد المستمر في التعليم الهندسي ، وتتم عملية الاعتماد من خلال المراحل التالية ، المرحلة الأولي تخضع فيها المؤسسات التعليمية

---

1) *Commission on Accreditation of Allied Health Education Programs (2004) ;What is (CAAHEP)? Available at :http ://www.caahep.or /caahep/ default asp .25/9/2004. 11 ،5pm.*

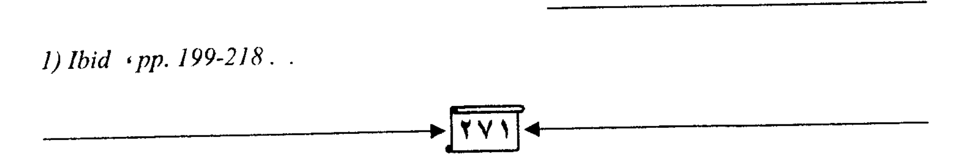
2) *Stanislav ،Karapetrovic et al.، (1998) ; Quality Assurance in Engineering education : Comparison of Accreditation Schemes and ISO 9001 ، European Journal of Engineering Education ، Vol . 23 ، Issue 2، June ، pp. 199-218 .*

لاستبيان للدراسة الذاتية Self –Study بواسطة هيئة الاعتماد (ABET) وبعد ذلك يقوم فريق التقويم بزيارة ميدانية Site-visit، وذلك بهدف تقويم العوامل التي لا يمكن وصفها من خلال الاستبيان ، علاوة علي تقويم نقاط الضعف ونقاط القوة في المؤسسة التعليمية ، **وتركز معايير الاعتماد في العلوم الهندسية علي ما يلي** (١) :

١. اعتماد البرامج التعليمية دون المؤسسات.
٢. تتناول المعايير أعضاء هيئة التدريس والمنهج والطلاب والإدارة والتسهيلات والإلتزام.
٣. الاعتماد عملية تطوعية *Voluntary*حيث تسعى المؤسسات للاعتماد بأنفسهم دون ما إجبار أو ضغط علي ذلك.
٤. يمكن أن يكون الاعتماد سواء في المستوي الأساس *Basic* أو المستوي المتقدم *advanced* ،حيث يكون الاعتماد المتقدم للبرامج الدراسية ذات خمس سنوات .
٥. تفضل البرامج التي تتميز بالانتشار أكثر من البرامج المتخصصة المحدودة *specialized* .
٦. أن تثبت المؤسسة التعليمية قدرتها علي تخريج طلاب مؤهلين بشكل جيد .
٧. أن تقدم المؤسسة الوثائق الكاملة للوسائل التي تحقق من خلالها أهدافها التعليمية .
٨. يتم الاعتماد إذا تم تخريج طلاب قبل عملية التقويم .
٩. يلغي الاعتماد إذا لم يحقق البرنامج المعايير المطلوبة .

---

1) Ibid ،pp. 199-218 . .



اعتماد التعليم الهندسي إلي [١]:

١. ضمان جودة الخريجين وأنه قد تم إعدادهم وتأهيلهم للعمل في المجال الهندسي بشكل ملائم .
٢. تحسين التعليم الهندسي .
٣. تشجيع مداخل جديدة من التعليم الهندسي .
٤. تحديد البرامج المعتمدة للمجتمع بصفة عامة.

وفي المكسيك يجب أن تحقق برامج التعليم الهندسي عددًا من المعايير حتي يتم اعتمادها وهي كما يلي [٢]:

١. أن تحصل برامج التعليم الهندسي علي موافقة ودعم وزارة التعليم العالي (SEP).
٢. أن يهدف البرنامج إلي تحسين الجودة الأكاديمية من خلال تحقيق الحد الأدني لمعايير الجودة في التعليم الهندسي .
٣. يجب النظر إلي البرامج علي أنها تقدم خدمة تعليمية ، وكذلك تقوم بالمراجعة والفحص للتأكيد من جودة برامج التعليم الهندسي .
٤. مشاركة المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين ومن هيئات الاعتماد ومن قطاع الإنتاج وغيرهم من المعنيين بهذا الشأن .
٥. المشاركة التطوعية في التخطيط وبناء عمليات وبرامج التعليم الهندسي في مؤسسات التعليم العالي .

وبعد أن استعرضت الدراسة بعضًا من معايير هيئات الاعتماد البرنامجي (التخصصي) متمثلاً في معايير المجلس القومي لاعتماد برامج إعداد المعلمين

---

1)Ibid ، pp. 199-218 .
2) Castillo ، Javier Alvarez Dell (2000) ; op .cit.p.281 .

بالولايات المتحدة الأمريكية (NCATE) ، و معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم الطبي والرعاية الصحية *Joint Commission on Accreditation of Health-Car Organizations (JCALLO)* ، ومعايير التعليم الهندسي Engineering Education ممثلا في هيئة *Accreditation Engineering and Technology (ABET)*، تقدم الدراسة المعايير العامة لاعتماد المؤسسات التعليمية بالتعليم الجامعي.

وقد وضع المتخصصون نماذج عديدة لتصنيف هذه المعايير و المؤشرات نذكر منها نموذج *VanDamme* و هو نموذج عرف في دراسات التقويم بالنموذج *CIPO* ويغطي النموذج أربع مجالات للمؤسسة التعليمية و هي (المنظومة *Context* – المدخلات Input – العمليات Process – المخرجات Output) (١) بالإضافة إلي التغذية الراجعة Feedback، حيث يتماشي هذا النموذج مع طبيعة الدراسة من حيث اتباعها واستخدامها لمدخل تحليل النظم *System Analysis Approach*، وفيما يلي تفصيل لهذه المعايير و المؤشرات طبقاً لنموذج CIPO .

(أ) المنظومة (البيئة) *Environment / Context* :

يؤكد النموذج علي أنه يجب الأخذ في الاعتبار البيئة (المنظومة) التي يعمل فيها البرنامج أو المؤسسة . عند تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ، سواء كانت البيئة إقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية، وقد تتضمن الظروف التاريخية و الموقع الجغرافي (٢) .

---

1) Van Damme ، D.(2004) ; Standards and Indication in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education : A Conceptual Framework and A Proposal ، In UNESCO Studies on Higher Education Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher ، Tertiary Education ، Bucharest ، pp. 148-158 .

2) Ibid ، p . 149 .

(ب) المدخلات *Inputs*:

وتشمل الامكانات والمصادر المادية والبشرية مثل الإدارة، والتمويل، والمباني والتجهيزات ، وأعضاء هيئة التدريس، واختيار الطلاب وانتقائهم **كما يلي** :

معايير و مؤشرات إدارة المؤسسات التعليمية :

تشكل الإدارة في أي مجال من المجالات حجر الأساس في تفصيل وضبط الأنشطة، و إدارة التعليم العالي لابد و أن تتوافر فيها شروط و معايير جيدة من أجل ضمان نجاح المؤسسات التعليمية في أداء مهماتها، **وهي كالتالي** [(١)]:

١- لابد من توافر خصائص التأهيل التربوي لمدير وعمداء، ورؤساء أقسام وإداريو مؤسسة التعليم العالي، وذلك بحصولهم علي مؤهل عالي .

٢- توافر الخبرة الإدارية الجيدة لرؤساء وعمداء ورؤساء أقسام وإداريو مؤسسات التعليم العالي لمكينهم من إدارة المؤسسة بكل كفاءة وإقتدار.

٣- توافر خصائص شخصية تحقق من خلالها القيادة الممكنة و الحماس والدقة والتنظيم والقدرة علي التوفيق بين متناقضات المؤسسة وما قد يحدث فيها من منازعات .

٤- توافر التنظيم الإداري الجيد الذي يحقق العلاقة بين أقسام ووحدات ومجالس المؤسسة .

---

١) تم الرجوع الي :

-*Salmi ، J . (2001) ; Higher Education at A Turning Point ، in Chapman ، D . & Austin ، A. (ed) Higher Education in The Developing World ، New York ، Greenwood (Forth Coming، pp . 46 – 49 .*

- عبد الرحمن بن سليمان الطريري(٢٠٠١): تقويم مؤسسات التعليم العالي " نموذج مقترح "، المؤتمر العربي الأول الامتحانات و التقويم التربوي رؤية مستقبلية، المركز القومي للامتحانات و التقويم التربوي، القاهرة، ٢٢ – ٢٤ ديسمبر، ص ص ٣٨-٣٩ .

- لمياء محمد أحمد(٢٠٠٥) : مرجع سابق، ص ٥٨٩ .

٥- وجود اللوائح والأنظمة لتحديد الصلاحيات والمسؤليات لكل فرد في المؤسسات التعليمية، وأن تكون مرنة تتوافق مع المتغيرات والمستجدات الحياتية، أما لو كانت جامدة فلا شك أنها ستكون حجر عثرة في طريق المؤسسة التعليمية .

٦- فاعلية الإدارة يمكن الحكم عليها من خلال نتائج العملية التعليمية والانسجام والتكامل بين أفراد المؤسسة، ورضاهم عن العمل للتقليل من خلاله، وتوفير الحوافز، وتوزيع العمل حسب التخصصات والوظائف والخبرة، والالتزام نحو المؤسسة .

٧- وصف العلاقات والمسئوليات والسلطة بين إدارة المنظمات (المؤسسات التعليمية) الحكومية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الكلية بوضوح في وثيقة خاصة عن طريق قانون تنظيم الجامعات وتعلن في جدول المنظمة الذي يوضح مطالب العمل الحالي للمؤسسة، وأن يكون جميع العاملين داخل المؤسسة علي علم بمحتوي القانون، وما يرتبط به من وثائق قادرين علي أن يعبرو عن طموحاتهم داخل هذه الوثائق، ومن ثم يصبح من الضروري إشراك الجميع في إعداد مثل هذه القوانين والوثائق.

٨- أن يكون المدير التنفيذي مسئولًا مسئولية كاملة أمام المؤسسة، أو يعهد إليه بالسلطات المناسبة متمتعًا بالاستقلالية اللازمة لترتيب وإدارة المؤسسة بفاعلية، حيث يقوم بتغيير سياساتها بأسلوب يتفق مع سياسات مجلس الجامعة، ويعمل المدير ومعاونوه علي تجميع وتنظيم الموارد الكافية لتحقيق فاعلية المؤسسة وإنجاز أهدافها ورسالتها .

٩- أن تعقد إدارة الكلية في بداية العام الدراسي وختامه لقاءًا مؤسسًا لأعضاء هيئة التدريس للوقوف علي خطة العمل وتقويمها.

معايير ومؤشرات مصادر التمويل :

تشتمل معايير اعتماد المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بمصادر التمويل على ما يلي (١):

١- أن يكون لمؤسسة التعليم العالي مصدر مالي ثابت من الحكومة أو من الهيئات أو من الأوقاف أو من خلال الاستثمار.

٢- أن يكون التمويل كافياً لاحتياجات المؤسسة حتي لا تضطر المؤسسة إلى إيقاف برامجها أو بعض برامجها بسبب الضائقة المالية .

٣- أن توجه مصاريف المؤسسة التعليمية نحو الأشياء الأساسية و الضرورية و بما يخدم العملية التعليمية و البحثية و يحقق أهدافها بكفاءة و فاعلية .

٤- أن توجد إدارة محاسبية جيدة أو التعاون مع هيئة متخصصة في هذا الأمر من أجل ضبط الموارد المالية .

٥- تخطيط ميزانيات المؤسسة بشكل يعمل علي تكامل الأهداف الأكاديمية والخدمات الطلابية والاحتياجات التنموية والمالية و المادية، وبحيث تأتي جميع السياسات المالية متضمنة بعض الجوانب المرتبطة بالاستثمار والتأمينات وإدارة الأزمات، وصيانة العقود والمنح، وأشكال التمويل الداخلي والخارجي ومواجهة أزمة التحويل .

---

١) تم الرجوع الي:
- عبد الرحمن بن سليمان الطريري(٢٠٠١): تقويم مؤسسات التعليم العالي " نموذج مقترح مرجع سابق ص ص ٤١ -٤٢.
- لمياء محمد أحمد (٢٠٠٥): مرجع سابق، ص ص ٥٩٦ - ٥٩٧
- *MSA ،Commission on Higher Education (1994); Characteristics of Excellence in Higher Education ، Middle States Associations of Colleges and Schools ، Philadelphia ،p. 67 .*

٦- تكامل عمليات التمويل وترشيد إدارتها وتطبيق نظم الرقابة والتحكم الملائم وكتابة التقارير الدورية عن حالة التمويل حتي يصبح القرار التمويلي ملاءماً، هذا إلي جانب وضع خطة التمويل بصورة واقعية وتنفذ بدقة، ويتم تقويمها للتعرف علي نقاط الضعف و اتخاذ سبل العلاج من تعزيز نقاط القوة في الأداء .

٧- العمل علي تأسيس وإصلاح الموارد المالية بطريقة تتفق مع المتطلبات الثانوية مؤكدة ضمانات التنظيم، والأمان، والأمن، والبيئة الصحية مع الاهتمام بأبعادها الأيكولوجية.

معايير قبول الطلاب :

تقبل المؤسسة التعليمية الطلاب والدارسين الذين تتفق إهتماماتهم وقدراتهم وتأهيلهم السابق مع رسالة المؤسسة وأهدافها **ويشمل هذا المعيار علي المؤشرات التالية** [(١)]:

١- وضع وتنفيذ سياسات القبول بما يدعم ويخدم رسالة وأهداف المؤسسة التعليمية .

٢- توفير سياسات ومعايير القبول للطلاب مسبقاً لمساعدتهم في إتخاذ قراراتهم

٣- توفير معلومات دقيقة و كافية وواضحة عن البرامج التعليمية و التخصصات العلمية متضمنة شروط القبول المطلوبة كالاختبارات والمقابلات الشخصية

٤- أن يتاح للطلاب الجدد بيانات دقيقة و كافية عن نتائج تعلم الطلاب القدامى .

---

١) عبد العزيز جميل مخيمر(٢٠٠٥) : الطريق إلي الجودة و الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي " تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد " مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٨ – ١٩ ديسمبر، ص ١٧٢ .

٥- أن تتوافر معلومات كاملة وشاملة وواضحة وإرشادات كافية عن الرسوم الدراسية والمساعدات المالية والمنح والقروض ونظم استرداد الرسوم ، وتتاح هذه المعلومات للطلاب.

٦- توفير معلومات كافية ومتاحة للطلاب والموظفين حول نظم و قواعد القبول والتحويل ووقف القيد والامتحانات والمعادلات .

٧- وجود نظام للتقويم يربط بين خصائص ومواصفات الطلاب وبرامج المؤسسة التعليمية ورسالتها.

٨- وجود نظام متطور لتسجيل وتحديث واسترجاع بيانات الطلاب المقيدين بالمؤسسة التعليمية .

٩- أن تتناسب أعداد الطلاب المقيدين بالمؤسسة التعليمية مع إمكانياتها المادية والبشرية ومرافقها الأساسية.

١٠- أن يتم إستخدام نظام تقويم شامل متعدد المقاييس في اختيار الطلاب ومتابعة تقدمهم الدراسي خلال البرنامج، و أن تتضمن شروط القبول بجانب المستوى التحصيلي القدرات العقلية و الانفعالية وتكامل الشخصية و الميول .

معايير أعضاء هيئة التدريس :

يعتبر تكوين أعضاء هيئة التدريس و إعداد الأستاذ المكلف القادر علي الاسهام في عمليات إصلاح التعليم وتطويره من المهام الأساسية للتعليم الجامعي ومن ثم تعمل مؤسسات التعليم العالي علي رعاية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتوفر لهم أدوات وأجهزة البحث والاطلاع والتجريب للارتقاء بمستواهم العلمي والوصول بهم إلي درجة الأستاذية وحتي يتحقق ذلك فهناك بعض المتطلبات التي يجب توافرها في أعضاء هيئة التدريس منها(١):

١) تم الرجوع الي:
- عبد الرحمن بن سليمان الطريري(٢٠٠١): تقويم مؤسسات التعليم العالي " نموذج مقترح ، مرجع سابق ص ص٤١ -٤٢.
- صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسين(٢٠٠٥): مرجع سابق، ص ٥٣٩.
-منير مطني العتيبي ومحمد سعيد غالب(١٩٩٦): مرجع سابق، ص ١٢٢.

١- توافر العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس وبما يتناسب مع أعداد الطلاب والتخصصات والمواد الدراسية، وفقاً للمعدلات العالمية المتعارف عليها (١ : ٣٠) في الكليات النظرية،و (١ : ١٥) في الكليات العملية .

٢- أن تتسم أعضاء هيئة التدريس بالخبرة والكفاءة الجيدة والقدرة الأكاديمية والخصائص الشخصية وأخلاقيات المهنة .

٣- أن تتوافر في أعضاء هيئة التدريس إتجاهات إيجابية نحو المهنة وإلتزام قوي وشعور بالمسئولية.

٤- لابد من ضمان استمرارية وارتباط أعضاء هيئة التدريس بمؤسساتهم من أجل ألا يتأثر الطلاب بتنقلات وقلة أعضاء هيئة التدريس .

٥- الاهتمام البحثي لابد أن يكون أحد خصائص أعضاء هيئة التدريس علي أن يترجم ذلك بصورة علمية تثري المجال .

٦- أن يكون عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس إن لم يكن جميعهم متفرغين للعمل في المؤسسة .

٧- أن يتم تقويم كل فئة من أعضاء هيئة التدريس بطريقة منظمة و يجري التقويم علي فترات منفصلة يتم تحديدها، أما متابعة التقويم فتحدد بطريقة رسمية وفي أوقات معينة .

٨- تشمل معايير تقويم المؤسسة فاعلية التدريس والأنشطة الأخري التي تتناسب مع الخبرة والمشاركة في خدمة المؤسسة.

٩- أن يتناسب العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس مع مرتبته العلمية بحيث ألاّ يتعدي (١٢) ساعة أسبوعيًا.

وفيما يتعلق بالمعايير المرتبطة بالتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس يضيف " موسي الشرقاوي " أن تنظم الكلية برامج للتنمية المستدامة

لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وأن توفر الكلية لأعضاء هيئة التدريس فرصًا لمواكبة مستجدات العلم في تخصصاتهم، وتتيح لهم المشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية سواء علي مستوي محلي أو عربي أو عالمي، وأن تتوافر بالكلية مجلة علمية يسهم أعضاء هيئة التدريس بالكتابة فيها وأن تنظم الكلية دورات لإعداد المعلم الجامعي لغير التربويين [(١)].

المعايير الخاصة بالمباني والتجهيزات و المصادر التعليمية :

تعتبر المباني والتجهيزات والمصادر التعليمية والمكتبة والمعامل و الوسائل التعليمية أمورًا ضرورية لفاعلية عملية التدريس الجامعي.

ولذلك ينبغي أن تستخدم المعايير التالية في تقويم كفاءة هذه الجوانب كما يلي [(٢)]:

١- أن تتوافر مبان ملائمة خاصة بالإدارة والتدريس والبحوث علي أن يأخذ في الاعتبار آراء أعضاء هيئة التدريس في كل ما يتعلق بتحسين قاعات الدراسة والبحوث والمعامل .

٢- أن يراعي في تصميم المباني الجامعية المرونة في التنفيذ وفق الأغراض التعليمية واحتياجات الطلاب العاديين و العاميين .

---

١) موسي علي الشرقاوي (٢٠٠٤) : رؤية مستقبلية لتطوير كليات التربية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق، ص ٧١ .

٢)تم الرجوع الي :

-Alderman ، G . & Silver ، H.(1990) ; Accreditation : The American Experience ، Ed. 325022 ، ERIC ، p . 51 .

- منير مطني العتيبي ومحمد سعيد غالب(١٩٩٦) : مرجع سابق، ص ص ١٢٣ ـ١٢٤ .

-Vaughan، Anthony (1982) ;Standards For British Libraries London Library Trends، ، Summer، p: 161.

- Abdullah Saleh ، (1982); Proposed Standards For University Libraries in Saudi Arabia "،PhD.، Thesis.، University of Pittsburgh، Pittsburgh، D.A.I.، Vol. 42، No. 6، P: 2328.

- Alderman، G. & Silver، H. (1990); op.cit.، p . 51 .

- منير مطني العتيبي ومحمد سعيد غالب (١٩٩٦) : مرجع سابق، ص ص ١٢٣ - ١٢٤ .

٣- أن يضم الحرم الجامعي أماكن خاصة بالمحاضرات والمؤتمرات العلمية والملاعب الرياضية.

٤- أن تؤخذ خطة بعيدة المدي لصيانة وتحسين وتجديد المباني والتجهيزات الجامعية .

٥- أن تحتوي المكتبة علي عدد كبير وملائم من الكتب والمراجع والمصادر التعليمية الأخري مثل (الميكرو فيلم – الميكروفيش – الفديو – وشبكة قواعد بيانات إلكترونية ...) علي أن تكون هذه المصادر كافية وجيدة النوعية وحديثة الإصدار لتلبي حاجات الطلاب و أعضاء هيئة التدريس.

٦- أن تتسع مكتبة الكلية لاستيعاب (١٠٪) من الطلاب بالكلية، بحد أدني (١.٢٥) م٢ لكل طالب بالمرحلة الجامعية الأولي .

٧- أن لا يقل متوسط ما يخصص لكل طالب من الكتب بالمكتبة بالمرحلة الجامعية الأولي عن (١٥) كتابًا ، حيث أن نصيب الطالب في بعض الدول من مقتنيات المكتبة بلغ حوالي (١٠٠) كتاب، وربما وصل إلي أكثر من ذلك.

٨- أن يؤخذ عند تجهيز المكتبة بالمراجع الجديدة بتوصيات أعضاء هيئة التدريس و المنظمات المهنية .

٩- أن يتم عمل مراجعة دائمة ومنظمة لمحتويات المكتبة من كتب ودوريات علمية لضمان مواكبتها للتطورات والتغيرات الحديثة .

١٠- أن يتم توفير مجموعة كافية من الوسائل التعليمية الضرورية للتدريس وجعلها في متناول الطلبة وأعضاء هيئة التدريس .

١١- أن يتم توفير الأجهزة التعليمية و التدريبية التي تخص تدريب الطلاب المعلمين في كليات التربية مثلاً علي المهارات التدريسية .

ج - معايير مؤشرات جودة العمليات *Process* :

تتضمن كل النواحي المرتبطة بالممارسات المؤسساتية والتي تحكم جودة المخرجات، ومن ثم يجب علي المؤسسات التعليمية أن تفي بالحد الأدني من هذه المعايير حتي يتم اعتمادها، **وتتناول الدراسة هذه المعايير والمتطلبات من خلال المحاور التالية :**

الرسالة و الأهداف *Mission & Objectives*:

أن يكون للمؤسسة رسالة واضحة ومحددة تحدد أهدافها بين المؤسسات التعليمية المختلفة وتوضح لمن تقدم خدماتها، وما الذي تنوي القيام به، والكيفية التي تتحقق بها أهدافها وتستخدم في صياغة وتشكيل برامجها وممارساتها وتقييم فعاليتها، **وحتي يتحقق ذلك فعلي المؤسسات التعليمية القيام بالاجراءات التالية** (١) :

١- أن ترشد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والفنيين في إتخاذ القرارات الخاصة بوضع الخطط وتوزيع الموارد وتطوير المناهج و المقرارات الدراسية وتحديد النواتج المتوقعة من الخطط و البرامج .

٢- أن تدعم الأنشطة الابتكارية والإبداعية في جميع المستويات التنظيمية وفي جميع المجالات ذات الصلة بطبيعة عمل المؤسسات التعليمية وأغراضها

٣- أن يتم تكوينها وصياغتها وتحديد مضمونها من خلال المشاركة الجماعية للمسئولين والمهتمين بشؤون المؤسسة التعليمية والحريصين علي تطويرها وتحديثها .

٤- أن تعتمد رسميًا وتنشر، ويتم التعريف و التوعية بها بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية .

---

١) عبد العزيز جميل مخيمر (٢٠٠٥) : مرجع سابق، ص ص ١٦٥ -١٦٦.

٥- أن تراعى العمليات والأهداف التي تحتويها إحتياجات المجتمع الخارجي للمؤسسة التعليمية وليس فقط المجتمع الداخلي لها .

٦- أن ترتبط الغايات والأهداف المحددة برسالة المؤسسة التعليمية ومتوافقة معها .

٧- أن تركز الأهداف والغايات المحددة علي تعلم الطلاب والدارسين والتحسين المستمر للمؤسسة.

ولكي تكون رسالة المؤسسة وأهدافها فعالة يجب عند صياغتها مراعاة ما يلي (١):

١- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة لكل الأفراد داخل وخارج المؤسسة التعليمية .

٢- أن تكون الأهداف موجزة ومعبرة لأن تعلق في ذهن العاملين والمتعاملين مع المؤسسة .

٣- أن تسمح بالمرونة في تنفيذ الاستراتيجية .

٤- أن تعكس القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة .

٥- أن تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق الأهداف .

الخطط و البرامج والمناهج الدراسية : من العوامل المرتبطة بالجودة أصالة البرامج وجودة المناهج من حيث المستوي والمحتوي والطريقة والأسلوب وإلي أي مدي تعكس المناهج القومية أو التبعية الثقافية، وإلي أي مدي ترتبط بالبيئة وتثري شخصية المتعلم (٢) ، ويتوقع أنه كلما زاد الارتباط بين المقررات الدراسية والواقع كلما زادت فاعلية التعلم، وإدراك المتعلم قيمة ما يتعلمه، ويتأكد

---

١) عنتر محمد احمد عبدا لعال : مرجع سابق ، ص ٤٣٨.

٢) مراد صالح زيدان (١٩٩٩) : مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري ، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي (رؤية لجامعة المستقبل)، ٢٢ – ٢٤ مايو ١٩٩٩، القاهرة، ص ٤٣١ .

لديه المضمون الاجتماعي للتعليم والتعلم وبذلك يوظف ما اكتسبه من نتائج وخبرات [1]، **ومن ثم يجب توافر ما يلي** [2].

١. أن تكون برامج الجامعة منسجمة مع رسالتها، وأهدافها من خلال تركيبها ومحتواها وسياسة القبول فيها وتقوم الجامعة بتوفير المصادر اللازمة للمحافظة على تحسين هذه البرامج وعملية تدريسها .
٢. أن تقوم الجامعة بتحديد أهداف الدرجة العلمية ومتطلباتها لكل برنامج وتشتمل الأهداف علي المعارف والمهارات وطرق الاستقصاء التي يراد إكسابها للطلاب كما تشمل أيضًا علي القدرات الإبداعية والمهنية والتعلم التي يهدف البرنامج إلي تحقيقها .
٣. أن تكون هناك عملية تقييم مستمرة لمعرفة مدي تحقق الأهداف الخاصة لكل برنامج ، وتقع علي عاتق أعضاء هيئة التدريس مسئولية تقييم البرامج.
٤. أن يكون محتوي البرنامج متوازنا من حيث احتياجات الطلاب العلمية واحتياجات بناء قدراتهم المتخصصة ويراعي معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ، بالإضافة إلي ما يسهم به في بناء شخصياتهم .

---

١) حسان محمد حسان (١٩٩٤) : رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم، مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (٦٥) القاهرة، عالم الكتب، ص ٤٨ .

٢) تم الرجوع الي:

-عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠٠٥): تجربة جامعة جنوب الوادي للجودة والاعتماد، المؤتمر العلمي الثالث، تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة بكليات التربية ، في الفترة من ١٣-١٤ ابريل، مجلة العلوم التربوية، عدد خاص عن المؤتمر، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي، ص ص ٤٣٨-٤٣٩ .

- عبد الرحمن بن سليمان الطريري (٢٠٠١) : تقويم مؤسسات التعليم العالي نموذج مقترح، مرجع سابق، ص ص ٤٠ -٤١ .

- عبد العزيز جميل مخيمر(٢٠٠٥): مرجع سابق، ص ١٧٥ .

- مراد صالح مراد(١٩٩٩) : مرجع سابق، ص ٤٢٨ .

٥. أن يكون محتوي البرنامج مثيرًا لأذهان الطلاب ومحفزاً لها للرقي بالمعرفة المتخصصة لهم، ولتهيئتهم لتطوير هذه المعرفة والوصول إلي مرحلة الإبداع والابتكار في المجال وأن يراعي ما بين الطلاب من تنوع ثقافي واقتصادي واجتماعي .

٦. أن يكون محتوي البرنامج مناسباً للمعرفة العالمية في المجال فلا يكون ما يدرس في البرنامج من معارف عفي عليها الزمن وفي عداد المعرفة التاريخية فقط، بل لابد و أن يتضمن الجديد في المعرفة.

٧. أن يتضمن البرنامج ما من شأنه أن يوجد إتجاهات إيجابية نحو التخصص

٨. توفير احتياجات البرنامج سواء من الكفاءات البشرية (أساتذة ومساعدين وفنيين) علي مستوي من الكفاءة و القدرة، أو من الامكانات المادية ومصادر التعلم مثل المعامل والمختبرات و المكتبة و العينات.

٩. إظهار مستويات مقارنة لجودة تدريس المقررات بغض النظر عن مواقع تقديمها أو الطرق المستخدمة في تدريسها .

١٠. نشر وإيضاح أسس ومعايير تحويل المقررات الدراسية أو معادلتها علي أن تكون معايير عادلة ولا تخضع لاستثناء ويتم إعادتها للجميع بشكل واضح .

١١. وجود سياسات وممارسات مؤسسية تعكس الاهتمام بالاحتياجات التعليمية للممارسين والمهنيين في نطاق رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها الاجتماعية .

١٢. توافر أطر عامة لتدريس المقررات (*Syllabi*) متضمنة الموضوعات والأوقات المخصصة لها وطرق ومعايير تقييم الطلاب والعلاقات التي يجري فيها توزيع هذه الأطر مقدمًا علي الطلاب، وإجراءات متابعة الالتزام بها.

١٣. بقاء الطلاب في البرنامج مدة كافية لتحقيق الأهداف التربوية .

وفي حالة تقديم برامج للدراسات العليا بالمؤسسات التعليمية الجامعية فإنه يراعي ما يلي[1]:

١. تصميم البرامج والمقررات في هذه المرحلة بحيث تمكن الطلاب من الإلمام بأحد المجالات المعرفية والدراسية الأكثر تعقيدًا والتي تعبر عن الإحتراف في المجال المعرفي، ويتطلب البناء المهني تحقيق الترابط والمنطق بين مكوناته كما يتيح فرصًا أكبر لإظهار القدرات الإبداعية وممارسة الأنشطة المهنية المتخصصة، وتستدعي مضامين المناهج تحدي قدرات الطالب ليبدع أكثر من المرحلة الأولي .

٢. توافر العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون طوال الوقت كشرط لتنظيم برامج لمستوي الدراسات العليا من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وأن تدعم هذه البرامج أوراق الاعتماد بالتزام بالعدد والوقت اللازمين للإعداد الجيد .

٣. أهمية تحديد الهدف ضمن متطلبات الالتحاق بأحد برامج الدراسات العليا سواء في الدكتوراه أو الماجستير، بحيث تعد هذه البرامج الطلاب ليلتحقوا بالمهن العلمية، وخلال هذه المهن يسعون نحو تأكيد ما اكتسبوه في الممارسة العلمية لمهنهم .

٤. تدريب الطلاب للتعامل مع مختلف المصادر والنظريات والأدبيات والمنهجيات في تخصص محدد من الدراسة، ويتضمن ذلك القابلية لمهارات البحث الذي يزيد من قدرات الطالب البحثية .

---

1) NEASC ، Commission On Institutions of Higher Education (1999); Criteria for Candidacy and Accreditation ، MA : NEASC ، Bedford ، USA ، p . 90.

- لمياء محمد أحمد (٢٠٠٥): مرجع سابق،ص ص ٥٨٧-٥٨٩.

-محمد وجيه الصاوي و أحمد عبد الباقي البستان(١٩٩٩) : دراسات في التعليم المعاصر – أهدافه، إدارته، نظمه، الكويت، مكتبة الفلاح ، ص ١٨٦ .

٥. تصميم برامج الدراسات الميدانية في مجال الماجستير والدكتوراه لتدريب الطلاب علي تحصيل المعارف المهنية من جهة ولتطبيق ونقل المعارف الموجودة الحالية من جهة أخري

٦. مع التدرج في مستويات الدراسات العليا، يشترط أن يعكس كل مستوي درجة التخصص المتوقعة من الطالب في كل مستوي من حيث المعرفة التي يكتسبها وقدرته علي متابعة النشاط البحثي فيما بعد .

٧. أن تشتمل مكونات المنهج علي كل من الأنشطة البحثية والممارسة الميدانية منذ مرحلة التسجيل ومتطلبات الالتحاق بالبرنامج .

٨. إظهار ما اكتسبه الطلاب الناجحون مثلاً من معارف واتجاهات خلال فترة إعداهم وتنمية مهاراتهم .

٩. متابعة حصاد المنح المقدمة للكليات باعتبارها من الأنشطة الأساسية لانجاز الأهداف المؤسسية، وتتضمن هذه المتابعة التعرف علي خدماتها والاستفادة من نتائج بحوثها الحالية، علي أن تكون المنح ممكنة الحصول ومكملة لاثراء الأنشطة التعليمية .

١٠.أن تكون الأبحاث ذات طبيعة تطبيقية وأن تتاح لها الخدمات الأكاديمية والموارد الإدارية الكافية لتدعيم لجان البحث المؤسسية، وأن ترتبط الأبحاث وتتوافق مع أهداف المؤسسة.

١١.أن تقوم المؤسسة بعمل مراجعة دورية لبرامجها حتي تتمكن من حذف أو إضافة لبعض البرامج أو المواد تبعاً للحاجات المتغيرة، كما يجب أن تحتوي البرامج علي موضوعات ثقافية عامة وتخصصية.

نظام الساعات المعتمدة *Credit Hour System* :

يعد نظام الساعات المعتمدة من الأنظمة الأساسية التي يعتمد عليها تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة حيث يعد أسلوبًا لتنظيم الخطط الدراسية للتعليم الجامعي علي أساس مبدأ حرية الاختيار ، ومتطلبات التخرج وهو يطبق في كثير من جامعات العالم المتقدم وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبعض جامعات الخليج العربي والجامعة الأمريكية ، ويتميز بأنه يساعد الطالب علي أن يختار التخصص الذي يتناسب مع متطلبات سوق العمل ، ويزيد من التفاعل بين الطلاب والأساتذة ،ويساعد الطلاب علي التعلم الذاتي [١].

وفي ظل نظام الساعات المعتمدة يحسب المجهود الدراسي للمقرر Course Work بالساعات المعتمدة ويقصد بها ساعة دراسية في قاعة المحاضرة ، وتتطلب مجهودا دراسيا من الطالب يطلق عليها الساعات التدريسية Contact or Teaching Hours لا يقل عن ساعتين أسبوعيا لكل مقرر خلال الفصل الدراسي معنى ذلك أن الساعة المعتمدة تساوي (٢) ساعة نظرية أو (٤) ساعات عملية في الأسبوع ، ويتطلب برنامج البكالوريوس عدد (١٢٠) ساعة معتمدة علي الأقل وينقسم هذا النظام إلي أربع مراحل ، الأولي يحصل فيها الطالب علي (٣٠) ساعة معتمدة ويطلق علي الطالب فيها *Freshman* ، وعندما يصل إلي (٦٠) ساعة يطلق علي الطالب Sophomore والمرحلة الثالثة حتي (٩٠) ساعة يطلق عليها Junior ، والمرحلة الرابعة حتي (١٢٠) ساعة ويطلق علي الطالب فيها Senior، ويبدأ بتسجيل (١٢) ساعة معتمدة خلال الفصلين الدراسيين الأول

---

١) علي السيد الشخيبي (٢٠٠٥): نظام الساعات المعتمدة وإمكانية تطبيقه في الجامعات المصرية ، المؤتمر السنوي الثالث عشر ، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة ، ص ص ١٠٢-١٠٣ .

والثاني ، ويزداد مجموع الساعات التي يسجلها الطلاب بعد ذلك ، حسب متوسط معدله التراكمي في كل فصل دراسي ، ويصل عدد الساعات في الفصل الدراسي الواحد إلي(١٦-١٨) ساعة معتمدة ، وللطالب المتفوق أن يزيد ذلك إلي (٢١) ساعة (١).

ويلاحظ أن نظام الساعات الدراسية المعتمدة يرتكز علي عدة مباديء أساسية ؛المبدأ الأول هو إتاحة الحرية للطالب لاختيار نوع المعرفة والتخصص والمبدأ الثاني تقسيم المواد الدراسية علي شكل وحدات دراسية زمنية، والمبدأ الثالث إتاحة الحرية للطالب لاختيار الطريقة أو الأسلوب الذي ينهي به المقررات المطلوبة للتخرج ، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الإرشاد الأكاديمي من قبل أعضاء هيئة التدريس لمساعدة الطلاب في كيفية اختيار الوحدات الدراسية وتقسيمها علي مدار الفصل الدراسي ،وهو ما يعد من أهداف التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي.

- الخدمات الطلابية :

من المؤشرات الهامة لجودة التعليم الجامعي الخدمات التي تقدمها الجامعة لطلابها ومنها الخدمات الصحية، والإقامة، والمساعدات المالية، والتوجيه والإرشاد **وذلك من خلال ما يلي** (٢):

١. أن توفر الجامعة البيئة اللازمة لمساعدة التطور الفكري و الشخصي للطلاب .

---

١) المرجع السابق، ص ص ١٠٢-١٠٣ .

٢)تم الرجوع الي :

- عنتر محمد أحمد عبد العال : مرجع سابق، ص ٤٣٩ .

- MSA ،Commission on Higher Education (1994); op.cit.، pp. 56-60 .

- لمياء محمد أحمد (٢٠٠٥) : مرجع سابق، ص ص ٥٩٣ - ٥٩٤ .

٢. أن توفر الجامعة الخدمات الضرورية للطلاب بما يتفق وأهدافها وغاياتها المعلنة .

٣. أن تقوم الجامعة بإجراء الدراسات اللازمة لمعرفة احتياجات للطلاب وخصائصهم ومشاكلهم من أجل تقديم الخدمات الممكنة لهم والتي تساعدهم في حياتهم الأكاديمية وتقلل من مشاكلهم، وتصميم البرامج التي تستجيب لذلك .

٤. توفر الجامعة الإنشاءات و الأبنية اللازمة و التي تتيح لكلا الجنسين من للطلاب ممارسة الألعاب الرياضية كما تعمل علي تأمين أفراد مؤهلين للإشراف علي هذه النشاطات.

٥. تقدم بعض المساعدات المالية للطلاب غير القادرين وأن يتم تحديد المعايير المحددة لهذه المساعدة مسبقًا.

٦. تنظم الكلية بعض اللقاءات والندوات لمناقشة الإنجازات الأكاديمية وتنمية أعضائها والتطورات المؤسسية الحديثة ومستوي الصحة النفسية للمناخ الأكاديمي داخل المؤسسة مما يؤدي إلي تطوير وتحسين الأداء المؤسسي وكفاءته .

٧. تعمل المؤسسة علي تقويم مدي وفاء البرامج التي تقدمها لاحتياجات الطلاب الثقافية مع استخدام نتائج التقويم في التحسين و التطوير لهذه البرامج .

نظام التقويم و الاختبارات :

يمثل التقويم عنصرًا أساسيًا من عناد العملية التعليمية وعن طريقه يمكن التحقق من مستوي الأداء و الانجاز لدي النظام التعليمي، ويمكن من خلاله الحكم علي درجة تحقق الأهداف التعليمية سـا البرامج التي تقدمها الكلية

أو لتقويم أداء عضو هيئة التدريس ، أو تقويم الطلاب حتي يمكن تحديد مستوي جودة (البرامج – عضو هيئة التدريس – الطالب) وحتي يمكن التحقق من ذلك ينبغي توافر عددا من المعايير والمؤشرات لجودة النظام التقويمي والاختبارات وهي كما يلي [(١)]:

١. أن يتوافر لدي المؤسسة التعليمية نظام تقويم شامل علي أن يكون معلومًا للجميع .

٢. أن يبين نظام التقويم كيفية حساب الدرجات لكل مادة دراسية ونوع الأنشطة المطلوبة لحساب الدرجات بالإضافة إلي عدد الاختبارات التي تعطي لكل مادة دراسية علي حده .

٣. أن يتضمن نظام التقويم ما بين المستويات المختلفة من الدرجات كدرجات الأداء المتميز ودرجات الأداء المتوسط و درجات الأداء الضعيف.

٤. أن يكون نظام التقويم شاملاً لجميع مواد البرنامج فلا يستثني من ذلك مواد دون أخري مع الأخذ في الاعتبار الحاجات النوعية للمواد الدراسية .

٥. أن تُنوع أساليب التقويم لتشمل الجوانب المعرفية والأدائية والمهارية بحيث تكون هذه الأساليب منتظمة علي مدي البرنامج، وهذا يتطلب استخدام ملف الانجاز portfolio .

٦. أن يضع أساتذة كل مسار من المسارات أو التخصصات معايير التحصيل الخاصة بتخصصهم علي أن يكون هناك تناقص مع المعايير العامة للبرنامج .

---

١) موسي الشرقاوي (٢٠٠٤): رؤية مستقبلية لتطوير كليات التربية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي مرجع سابق،ص ٧٣ .

٧. أن تكون أساليب التقويم عملية حتي لا تتعرض عملية التقويم لأي معوقات و حتي يتم الحصول علي المعلومات المطلوبة .

٨. أن تكشف أساليب التقويم المختلفة عن درجات تحقق أهداف البرنامج بالإضافة إلي بيان إيجابياته وسلبياته .

٩. أن تضمن المؤسسة التعليمية حق الطلاب في مراجعة نتائجهم وفي سريتها وأن تكون مضمونة من قبل أعضاء هيئة التدريس أيضًا .

١٠. أن يكون هناك تقويم دوري لبرامج الكلية من خلال لجان متخصصة في تقويم البرامج يشارك فيه الأساتذة و الطلاب .

١١. أن يتوافر بالمؤسسات التعليمية نظام لتقويم أعضاء هيئة التدريس من حيث أدائهم و البحث العلمي و دورهم في خدمة المجتمع، و يمكن أن يتم ذلك من خلال عميد الكلية أو رؤساء الأقسام أو من خلال التقويم الذاتي.

(د) معايير ومؤشرات المخرجات *Outputs* :

هناك محاولات في العديد من نظم ضمان الجودة لنقل ثورة الاهتمام من معايير المدخلات والعمليات إلي معايير المخرجات كما هو الحال في بعض الدول مثل المملكة المتحدة ونيوزيلاندا ، حيث أن ما يهم هو ما حققه البرنامج أو المؤسسة من نتائج التعلم وتغيير في المستويات المعرفية والمهارية للطلاب وليس كيفية أداء المهمة نفسها **ويرتبط بهذه الفئة معيارين**(١):

---

١)تم الرجوع الي :

-Van Damme ، D. (2004) ; OP. cit . p . 151

- لمياء محمد أحمد(٢٠٠٥) : مرجع سابق، ص ٧١٤.

- موسي الشرقاوي (٢٠٠٤): رؤية مستقبلية لتطوير كليات التربية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي مرجع سابق، ص ٧٣ .

١- إدراك أهداف المؤسسة أو البرنامج، فعلي مستوي البرنامج مثلاً يجب أن يقاس إلي أي مدي تقابل نتائج التعلم مستويات المواصفات و الكفايات التي سبق تحديدها وكذلك تأثيرها علي مهارات الخريجين من خلال عمليات التدريب .

وهناك بعض المتطلبات المرتبطة بالتخطيط لتطبيق هذا المعيار منها :

أ- التأكيد علي سوق العمل، وكذلك التأثيرات الإقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحققها المؤسسة أو البرنامج من خلال خريجيها .

ب- الفعالية Efficiency حيث إرتباط الجودة والاعتماد بمدي فعالية استخدام المصادر لتحقيق المخرجات التي يتم قياسها، لذا فإن الاستخدام الأمثل للمصادر يعد مؤشرًا لقياس هذا المعيار.

٢- أن يتناسب عدد الخريجين مع احتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة، وأن تكسب الكلية الخريجين المهارات التي تمكنهم من التعامل مع معطيات عصر التقدم العلمي و التكنولوجي، و أن تتوافر بالكلية برامج لتجديد صلاحية المؤهل الحاصل عليه التخرج بعد فترة زمنية .

ويتطلب التخطيط لتطبيق هذا المعيار بعض المتطلبات منها[١] :

أ. ربط التخصصات المختلفة في الجامعات المصرية باحتياجات المجتمع المحيط بها .

ب. التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية .

---

١) مراد صالح مراد (١٩٩٩): مرجع سابق، ص ٤٣٣ .
- وزارة القوي العاملة و الهجرة (١٩٩٨): رؤية وزارة القوي العاملة و التدريب في تقويم الأداء الجامعي، المؤتمر السنوي الخامس لمركز تطوير التعليم الجامعي (تقويم الأداء الجامعي) ٨ – ١٠ ديسمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص ص ٣٣٣- ٣٣٤ .

ج. التنسيق بين الأعداد المقبولة والتخصصات المختلفة وبين احتياجات سوق العمل من خلال آلية تضم وزارة القوي العاملة والهجرة والجامعات وأصحاب العمل **وذلك من خلال ما يلي** :

١- قاعدة معلومات حول عمليات العرض والطلب في سوق العمل، بحيث تعالج تطورات كل منهما حب الفروع الانتاجية موضحة توازناتها كميًا وجغرافيا حسب المؤهلات .

٢- قاعدة معلومات عن العلاقة بين مدخلات ومخرجات منظومة التعليم ومنظومة سوق العمل.

٣- قاعدة معلومات تعالج عمليات الارتباط بين التدفقات السكانية ومنظومة التعليم ومتطلبات سوق العمل .

٤- أن تعمل الجامعات علي تطوير مقرراتها وتخصصاتها وفقاً للاتجاهات الحديثة حيث أننا متجهون نحو نظام عالمي يتطلب معرفة قواعد التعامل معه و إعداد أنفسنا لمواجهة المنافسة .

٥- الاستعانة بالتصنيف المهني الدولي في تحديث المقررات والمناهج حتي يمكننا تخريج أفراد (خريجين) لهم مهارات رفيعة المستوي تؤهلهم للعمل في السوق المحلي والخارجي .

٦- أن تتوافق المناهج الدراسية مع متطلبات المجتمع والبيئة وخطط التنمية .

٧- التركيز و الاهتمام بالجانب العملي في المنهج الدراسي من خلال زيارة المصانع والورش المتطورة بالمدن الجديدة في الكليات والتخصصات العلمية خلال أيام محددة من الأسبوع بالتعاون مع رجال الأعمال وذلك لتدعيم الجزء النظري حتي يكون الطالب بعد تخرجه قادرًا علي الممارسة والبحث الابتكاري العملي .

٨- تحويل البحث العلمي إلي آلية من آليات التنمية وليس آلية من آليات التعليم فقط.

وتأسيسا علي ما سبق يجب تحقيق الربط بين مخرجات التعليم الجامعي – بل ومراحل التعليم المختلفة – وبين احتياجات سوق العمل، ويتحقق هذا الربط من خلال التعرف علي الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل حتي يمكن لهذا السوق استيعاب الخريجين وبحيث لا يشكلون عبئاً إضافيًا علي سوق العمل بزيادة عدد المتعطلين مما يقتضي إعادة تدريبهم أو تأهيلهم لسوق العمل مرة أخري، الأمر الذي يسبب هدرًا في الانفاق علي العملية التعليمية .

(هـ) معايير ومؤشرات التغذية الراجعة *Feedback* :

يضع أي نظام اعتماد وضمان جودة في اعتباره قدرة وفاعلية الطرق التي تستخدمها المؤسسات أو البرامج لتتعلم من خبراتها وتستفيد منها في عمليات التحسين والتجديد، **وعليه فإن عملية التغذية الراجعة تتضمن ما يلي**[(١)] :

(١) إدارة فعالة للجودة الداخلية :

ويقصد به الأداء الفعال لإدارة الجودة الداخلية ومدي تكاملها مع الثقافة التنظيمية وما يترتب عليه بالنسبة لتحسين الجودة و التخطيط للتجديد، **ويتضمن هذا المعيار مؤشرين هما** :

أ- وجود إجراءات تقييم داخلية فعالة (وحدة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة داخل الكلية) .

ب- الاستفادة من نتائج عملية التقييم الداخلية في عمليات تحسين وتطوير المؤسسات التعليمية.

---

1) Van Damme ، D .(2004) ; op-cit . p . 156.

- لمياء محمد أحمد(٢٠٠٥): مرجع سابق، ص ٧١٥ .

(٢) التغذية الراجعة للتخطيط الاستراتيجي:

وتعني قدرة المؤسسة علي توضيح الطرق التي ستقوم من خلالها بتوضيح سياستها واستراتيجياتها للتغيير والتحسين **ويرتبط هذا المعيار مؤشرين:**

أ. القدرة علي الاستفادة من التغذية الراجعة Feedback في عمليات التحسين والتغيير الإستراتيجي .

ب. وجود استراتيجيات تنظيمية فعالة لتحسين مدي تحقق العدالة ومشاركة الطلاب .

وبالاضافة لما سبق من معايير ومتطلبات للتخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي ، تأتي أهمية استقلالية التعليم الجامعي وتحرره من أية ضغوط أو احتمالات لضغوط تؤثر فيه، ويقصد بالاستقلالية عدم شرطية الجامعة في اتخاذ قرارتها علي أي شئ أخر يؤثر في عملية جودتها، فبقدر ما تتاح للجامعات من حرية البحث والنشر وحرية الفكر والتعبير عن الرأي تكون الثقة بالنفس، وينطلق الابداع والابتكار وتتحرر الجهود العلمية من القيود التي تكبل حركتها[١] ، فالضغوط الخارجية تقلل من كفاءة الجامعة وقدرتها علي التكيف وفعاليتها التربوية.

ولترسيخ مفهوم الاسقلالية والشخصية الاعتبارية للمؤسسة فإن عليها أن تلتزم بالمعايير الأخلاقية في إدارة شئونها وفي جميع تعاملاتها مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والمؤسسات الأخري، وأن تتميز هذه العلاقات بالصدق

---

1) *Volkwein ، Fredrick (1986) ; Campus Autonomy and Its Relationship to Measures of University Quality ، Journal of Higher Education ، Vol. 57، No. 5، p . 516*

- مراد صالح مراد (١٩٩٩) : مرجع سابق، ص ٤٣٣

والوضوح، مع توفير جو من الطمأنينة وتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة مع الإلتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها [١].

ولتحقيق إستقلالية الجامعة فلابد أن يكون للجامعة مصادر تمويل ذاتية تعتمد عليها مثل الوحدات ذات الطابع الخاص، وربط البحث العلمي والاستشارات العلمية والبحثية بمؤسسات الانتاج المختلفة. ففي الوقت الذي تستقل فية الجامعة عن الحكومة في تمويلها، يمكن أن تتمتع الجامعة باستقلاليتها.

خاتمة:

قدم الفصل مقدمة ومفهوم التخطيط وخطوات ومتطلبات التخطيط لادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية سواء جامعية او قبل جامعية وقدم ايضا خطوات التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي والتي كانت بمثابة تحديد المتطلبات اللازمة عند التخطيط لعمليات التطبيق، من خلال التعرف علي مفهوم الجودة في الإسلام، وعلي الإطار المفاهيمي Conceptual Framework لنظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة وهيئات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، و إجراءات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، ومعاييره ومتطلبات تطبيقه في "

إن تشخيص واقع نظام التعليم الجامعي للوقوف علي مدي وفائه لهذه المتطلبات والمعايير باستخدام مدخل تحليل النظم System Analysis Approach و أسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis وهو ما يعد الخطوة الثانية من خطوات التقويم.

---

١) محمد عبد الرازق إبراهيم (١٩٩٩) : تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق ص ١١٢ .

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

أ – القرآن الكريم :

ب- القواميس والمعاجم :

١. جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة، ٢٠٠٢.

ج- القوانين والقرارات :

٢. الأزهر، مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر(١٩٩٩)، قرار شيخ الأزهر رقم(٩٠) لسنة، بشأن بدء تطبيق نظام الفصلين الدراسيين بالجامعة.

٣. جامعة الأزهر(١٩٩٦): قرار مجلس الجامعة رقم (٣٧٠) بشأن تطبيق نظام الفصلين الدراسيين بالجامعة، بتاريخ ١٩٩٦/٢/٧.

٤. جمهورية مصر العربية (١٩٩٩): القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الهيئات ، الطبعة الرابعة،القاهرة، الهيئة العامة لشئون الطابع الأميرية.

٥. جمهورية مصر العربية(١٩٩٩) : المذكرة الإيضاحية لمشروع القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الهيئات، الطبعة الرابعة، الهيئة العامة لشئون الطابع الأميرية.

٦. جمهورية مصر العربية(١٩٩٩) : اللائحة التنفيذية للقانون (١٠٣) لسنة ١٩٦١ الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٥٠) لسنة ١٩٧٥، الطبعة الرابعة، الهيئة العامة لشئون الطابع الأميرية، ١٩٩٩.

٧. وزارة التعليم العالي والدولة والبحث العلمي، مكتب الوزير(٢٠٠١): قرار الوزير رقم (١٥١٥) ، بشأن إنشاء اللجنة القومية لمتابعة تنفيذ مشروع تطوير الأداء الجامعي والاعتماد، بتاريخ ٢١ / ١٠ / ٢٠٠١.

٨. وزارة التعليم العالي(٢٠٠٤) : وحدة إدارة المشروعات، هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد: (مسودة القانون رقم ٣٥٢)، إبريل.

د – التقارير والإحصاءات :

٩. أحمد محمد الطيب (٢٠٠٦) :الكلمة الافتتاحية ، النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية لجامعة الأزهر للعام الجامعي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ .

١٠. المجالس القومية المتخصصة: المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، تقرير المجلس حول سياسات إعداد المعلم في مصر في إطار إصلاح التعليم وتطويره، الدورة (١٩)، القاهرة، ١٩٩١.

١١. ــــــــــــــ (١٩٩٦ – ١٩٩٧): تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا حول " تصاريح مزاولة المهنة والإجراءات الفنية لإصدارها، الدورة " ٢٣"، الكتاب السنوي.

١٢. ــــــــــــــ المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا(١٩٩٩-٢٠٠٠) : تقرير المجلس حول الارتقاء بمستوى خريج التعليم الجامعي والعالي في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل، الدورة رقم (٢٧).

١٣. جامعة الأزهر الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق والإحصاء (٢٠٠٤/٢٠٠٥): إحصاء بأعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في العام الجامعي.

١٤. جامعة الأزهر الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق والإحصاء (٩٦/١٩٩٧-٢٠٠٥/٢٠٠٦) : بيان بأعداد الطلاب المقيدين بجامعة الأزهر.

١٥. ــــــــ الإدارة العامة لمركز المعلومات التوثيق الإحصاء(٢٠٠٥/٢٠٠٦): بيان بأعداد الطلاب المقبولين بجامعة الأزهر.

١٦. الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق والإحصاء(٢٠٠٥/٢٠٠٦): بيان بأعداد الطلاب والإداريين في العام الجامعي.

١٧. ــــــــ مركز التوثيق والإحصاء(٢٠٠٥/٢٠٠٦) : بيان بأعداد الكليات بجامعة الأزهر.

١٨. جريدة الجمهورية (٢٠٠٦): العدد ١٩٠٤٩، الأربعاء ٢٦، فبراير.

١٩. جريدة الأخبار(٢٠٠٦) : أخبار محلية، الصفحة السابعة، بتاريخ ٢٨/٢/٢٠٠٦.

٢٠. جمهورية مصر العربية، مجلس الشوري(٢٠٠٢) : دور الانعقاد العادي الثاني والعشرون، تقرير اللجان النوعية للمجلس عن موضوع تحسين مصر، ٢٠٠١، كتاب الأهرام الاقتصادي، ع ١٦٩، أول يناير ٢٠٠٢.

٢١. ــــــــ وزارة المالية قطاع الموازنة العامة للدولة، الإدارة المركزية لموازنة الجهاز الإداري للدولة (٢٠٠٤-٢٠٠٥): الجداول التفصيلية لموازنة الجهاز الإداري للدولة، بيان بتطور إجمالي الموازنة العامة لجامعة الأزهر من السنة المالية ١٩٩٠/١٩٩١ - ٢٠٠٤/٢٠٠٥.

٢٢. مفيد شهاب(٢٠٠٤) : الكلمة الافتتاحية، الرسالة الإخبارية، ع(١) وحدة إدارة المشروعات، اللجنة القومية لمشروع ضمان الجودة والاعتماد ٢٠٠٤.

٢٣. نعمان الموسوي (٢٠٠٣): تقرير عن سيرورة الاعتماد الأكاديمي في كليات التربية، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد الرابع، العدد (١)، كلية التربية، جامعة البحرين، مارس ٢٠٠٣.

٢٤. وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، اللجنة القومية لمشروع ضمان الجودة والاعتماد (٢٠٠٤): الرسالة الإخبارية، ع (١).

هـ ـ الكتب :

٢٥. اتحاد كليات ومدارس الوسط الشمالي(٢٠٠١) : الاعتماد الأكاديمي للكيات و المدارس تعريب محمد بن شحات الخطيب، مدارس الملك فيصل.

٢٦. أحمد سيد مصطفي (١٩٩٨) : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ،القاهرة مجموعة النيل العربية

٢٧. ــــــــــــ (١٩٩٩): إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، القاهرة، الناشر المؤلف.

٢٨. الحزب الوطني الديمقراطي(٢٠٠٣): مناقشات مؤتمر الحزب الوطني لقضايا التعليم، Available at http://www.sis.gov.eg/ndp/a/html /2809/c.htm

٢٩. السيد محمد خيري (١٩٩٩) :الإحصاء في البحوث النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي.

٣٠. توفيق محمد ماضي(١٩٩٥) :إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل،القاهرة ،دار المعارف.

٣١. توني نيوباي(دت) : التدريب علي جودة الخدمة، سلسلة المدرب العملية القاهرة، مجموعة النيل العربية.

٣٢. جابر عبد الحميد، أحمد خيري كاظم(١٩٩٠): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية.

٣٣. جامعة الأزهر، العلاقات العامة(١٩٩٢): تقويم جامعة الأزهر.
٣٤. ـــــــــــــ ، العلاقات العامة(١٩٩٦): جامعة الأزهر في سطور.
٣٥. ـــــــــــــ ، مكتب تنسيق القبول(٢٠٠٥/٢٠٠٦): دليل الطالب للقبول بكليات جامعة الأزهر للعام الجامعي.
٣٦. ـــــــــــــ ، كلية الطب، وحدة ضمان الجودة والاعتماد(٢٠٠٦) : الرؤية الرسالة مواصفات الخريج والأهداف التعليمية المطلوب تحقيقها، كلية الطب، جامعة الأزهر.
٣٧. جامعة عين شمس، مركز ضمان الجودة والاعتماد (٢٠٠٤)، الجودة والتميز في الأداء، جامعة عين شمس.
٣٨. ج.ب.وم.ل (٢٠٠٦): العولمة والتعليم الجامعي المضامين – المستقبل – دراسات حالة، ترجمة وتعريب السيد عبد العزيز البهواشي وآخرون، عالم الكتب، القاهرة.
٣٩. جوزيف جابلونسكي (١٩٩٦):تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة تعريب عبد الفتاح
٤٠. السيد النعماني وعبد الحمن توفيق ، القاهرة ،مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)،ص ١١٦. .
٤١. حسن شحاتة (١٩٩٨): المناهج الدراسية بين النظرية والتطبيق، القاهرة مكتبة الدار العربية للكتاب.
٤٢. رشدي أحمد طعيمة و محمد بن سليمان البندري (٢٠٠٤) : التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤي التطوير، القاهرة، دار الفكر العربي.
٤٣. رمزية الغريب(١٩٩٦): التقويم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية.

٤٤. ريتشارد فرمان (١٩٩٦): توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العويلي، القاهرة، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.

٤٥. عبد العزيز محمد الشناوي (١٩٨٣):الأزهر جامعا وجامعة، الجزء الأول القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

٤٦. صلاح الدين محمود علام(٢٠٠٣) : التقويم التربوي المؤسسي أسسه ومنهجياته وتطبيقاته في تقويم المدارس ، القاهرة، دار الفكر العربي.

٤٧. ــــــــــــــ (٢٠٠٥) : الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (البارامترية واللابارمترية) ، القاهرة، دار الفكر العربي ،.

٤٨. فؤاد البهي السيد (١٩٨٦): علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري الطبعة(٥)، القاهرة، دار المعارف.

٤٩. محمد السعدي فرهود (١٩٨٣): الأزهر بين المحافظة والتجديد ،الكتاب التذكاري، بمناسبة العيد الألفي للأزهر، الأمانة العامة اللجنة العليا للاحتفال بالعيد الألفي للأزهر، القاهرة، مارس.

٥٠. محمد الطيب النجار(١٩٨٣) : الأزهر بين الجامع والجامعة، الكتاب التذكاري، بمناسبة العيد الألفي للأزهر، الأمانة العامة اللجنة العليا للاحتفال بالعيد الألفي للأزهر، القاهرة، مارس.

٥١. محمد سيف الدين فهمي (١٩٩٤) التخطيط التعليمي، أسسه وأساليبه ومشكلاته، القاهرة ، الأنجلو المصرية.

٥٢. محمد صالح عبد الله المنيف(٢٠٠٠) : التخطيط المدرسي مفهومه وأهميته لدير المدرسة واقعه في المدارس دراسة ميدانية، الرياض.

٥٣. محمد صبري حافظ والسيد السيد البحيري(٢٠٠٦) : مقدمة في تخطيط المؤسسات التعليمية ، القاهرة، عالم الكتب.
٥٤. محمد منير مرسي (١٩٩٨) : تخطيط التعليم واقتصادياته، القاهرة، عالم الكتب.
٥٥. محمد وجيه الصاوي و أحمد عبد الباقي البستان (١٩٩٩) : دراسات في التعليم المعاصر – أهدافه، إدارته، نظمه، الكويت، مكتبة الفلاح.
٥٦. محمود عباس عابدين (٢٠٠٣) :قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية ،القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية .

و – الدوريات :

٥٧. أسامة محمد شاكر ومحسن لبيب عبد الرازق(٢٠٠٢) : دراسة ميدانية لبعض المشكلات التي يواجهها طالب الشعب المستحدثة بكلية التربية جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٠٥)، يناير.
٥٨. جاسم الكندري، وهاني فرج(٢٠٠١) : الترخيص لممارسة مهنة التعليم، رؤية مستقبلية لتطوير مستوى المعلم العربي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلد(١٥)، عدد (٥٨).
٥٩. حسان محمد حسان(١٩٩٤) : رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم، مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (٦٥) عالم الكتب، القاهرة.
٦٠. حسن مختار حسن(١٩٩٨): دراسة ميدانية لبعد مشكلات إعداد الطالبات المعلمات بكلية الدراسات الإنسانية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع (٦٧).
٦١. حسن مختار حسن (٢٠٠٢) : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، ع (٦)، مارس.

٦٢. سلامة عبد العظيم و محمد عبد الرازق إبراهيم (٢٠٠٢) : معايير اعتماد المعلم في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (٨)، ع (٢٤)، يناير.

٦٣. عادل عبد الفتاح سلامة وأمين محمد النبوي(١٩٩٧) : دراسة مقارنة لنظام الاعتماد الجامعي في الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد(٢١) الجزء(٤).

٦٤. عبد الفتاح جلال(١٩٩٣) : جودة مؤسسات التعليم العالي وفعاليتها : استراتيجيات تحقيق الكفاية والتقويم المستمر، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، السنة الأولي، يوليو.

٦٥. عبد المنعم نافع(١٩٩٦) : الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ع (٢٥) مجلد (٧)، أكتوبر .

٦٦. لحسن عبد الله باشيوه(٢٠٠٥) : النموذج رياضي المقارنة وتحسين نوعية وفاعلية برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية، مجلة علوم إنسانية: العدد (٢٢) يونيو ٢٠٠٥ جامعة بجاية الجزائرية *www.uluminsania .net*.

٦٧. محمد إبراهيم عطوة مجاهد(٢٠٠٢) : الاعتماد المهن للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد (٤٨) يناير.

٦٨. محمد بن شحات الخطيب و عبد الله بن عبد اللطيف الجبر(١٩٩٩) : إدارة الاعتماد الأكاديمي في التعليم دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، ع (٧٣)، السنة (٢٠)، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

٦٩. محمود عابدين (١٩٩٢): الجودة واقتصادياتها في التربية " دراسة نقدية " مجلة دراسات تربوية، مجلد (٧)، القاهرة، عالم الكتب.
٧٠. محمود عبد القادر محمد علي(١٩٨٤) : سياسة القبول بجامعة الأزهر وعلاقتها بالكفاءة الداخلية لبعض الكليات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (٣)، السنة (٢)، ديسمبر.
٧١. ممدوح الصدفي محمد أبو النصر (٢٠٠٢): تمويل التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية بدائل مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١١١)، سبتمبر.
٧٢. منير عبد الله حربي(١٩٩٨) : تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة التربية المعاصرة، ع (٥٠) السنة (١٥) ديسمبر.
٧٣. منير مطني العتيبي ومحمد سعيد غالب (١٩٩٦) : معايير مقترحة للاعتماد الأكاديمي والمهني لبرامج إعداد المعلمين في الجامعات العربية ، رسالة الخليج العربي ، العدد (٥٨) ، السنة (١١) .
٧٤. موسى علي الشرقاوي(٢٠٠٣) : تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، عدد(٣) سبتمبر.
٧٥. ———— (٢٠٠٤) : رؤية مستقبلية لتطوير كليات التربية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، جامعة الزقازيق،ع(٤٨)، سبتمبر.

ز- الرسائل العلمية :

٧٦. أحمد يونس محمود فكري (١٩٩٠): تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربة، جامعة الأزهر.

٧٧. التهامي محمد إبراهيم متولي(٢٠٠٥) : نظام الفصلين الدراسيين ومشكلات تطبيقه في بعض كليات جامعة الأزهر دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

٧٨. السيد السيد محمود البحيري (٢٠٠٤): تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة. دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.

٧٩. المتولي إسماعيل بدير(٢٠٠٤) : رؤية مستقبلية لكليات التربية في ضوء إطار مرجعي للاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.

٨٠. أمل سعيد محمد حباكة (٢٠٠٤): تجويد الأداء الجامعي من خلال تطبيق نظام الاعتماد : دراسة مقارنة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وأساليب الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر.

٨١. أمل هلال عبد المنعم (٢٠٠٢): تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة فرع بني سويف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة القاهرة فرع بني سويف.

٨٢. حسن عبد المالك محمود أحمد(١٩٨٢) : الكفاءة الداخلية لنظام التعليم بجامعة الأزهر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

٨٣. دينا علي حامد (٢٠٠٥) : متطلبات تطبيق الاعتماد المهني للمعلم في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

٨٤. سمير حسنين بركات (١٩٩٠) : تخطيط التعليم الجامعي الأزهري حتى سنة ٢٠١٠، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

٨٥. عائشة أحمد بشير (٢٠٠٢): معايير مقترحة للاعتماد الأكاديمي و المهني لمؤسسات التعليم العالي و الخاص في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق.

٨٦. عبد الفتاح جودة السيد(٢٠٠٠) : تصور مقترح لدور كليات التربية في تكوين أخلاقيات مهنة التدريس لدي طلابها في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

٨٧. فرج مصطفي محمد الشافعي (٢٠٠٣): استراتيجية مقترحة لتطوير العلاقة بين البحث العلمي بالجامعات وبعض مؤسسات الإنتاج بمصر رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠٠٣.

٨٨. محمد السيد إبراهيم سالم زيدان(٢٠٠٧) : تطوير التعليم التكنولوجي بمصر في ضوء نظام الاعتماد وضمان الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر.

٨٩. محمد عبد الرازق إبراهيم (١٩٩٩): تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق.

٩٠. محمد صبري حافظ محمود(١٩٨٧) : جامعة الأزهر في ظل قانون التطوير لعام ١٩٦١ دراسة لبعض مشكلات التعليم الجامعي الأزهري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

٩١. محمد محمد بيومي الفضالي(٢٠٠٥) : دراسة ميدانية لبعض عوامل عزوف طلاب كلية التربية جامعة الأزهر عن استخدام المكتبة، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة الأزهر.

٩٢. محمد يوسف مرسي نصر(٢٠٠٢) : تطوير الإدارة الجامعية في ظل التوسع في إنشاء الكليات الإقليمية بجامعة الأزهر، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية التربية جامعة الأزهر.

٩٣. نادية حسن السيد (١٩٩٣) : التخطيط لبعض برامج كليات التربية باستخدام أسلوبي دلفاي وبيرت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق ٠

٩٤. نادية محمد عبد المنعم حفني(١٩٩١) : الهيكل التنظيمي للجامعات وعلاقته باستقلالها الإداري والمالي (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

حـ دراسات وبحوث :

٩٥. فؤاد أبو حطب وأمينة محمد كاظم(١٩٩٦) : تقويم برامج وكليات إعداد المعلم في مصر دراسة قومية، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة، سبتمبر.

٩٦. ممدوح الصدفي محمد أبو النصر وآخرون(٢٠٠١) : متطلبات تطوير التعليم الجامعي الأزهري في ضوء تحديات التنمية الشاملة في المجتمعات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الأزهر.

٩٧. جمهورية مصر العربية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية(٢٠٠٤) تطور التعليم في جمهورية مصر العربية ٢٠٠٠-٢٠٠٤، القاهرة ،

ط- المؤتمرات والندوات:

٩٨. إبراهيم محمد مهدي(١٩٩٧) : تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم الإداري، المؤتمر العلمي الثاني إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ١١ – ١٢ – مايو ١٩٩٧، جامعة الزقازيق، فرع بنها.

٩٩. أحمد علي كنعان(٢٠٠٥) : الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والمأمول (دراسة ميدانية في كلية التربية غي جامعة دمشق – برنامج إعداد المعلم أنموذجا)، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ١١- ١٣ إبريل.

١٠٠. أحمد محمد عبد المطلب(٢٠٠٥) : بعض الأنماط الحديثة للتعليم الجامعي، ومدي تحقيق معايير ضمان الجودة فيها، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ١١- ١٣ إبريل.

١٠١. أسامة مجاهد ورضوي صلاح(٢٠٠٥) : واقع التعليم العالي والجامعي في مصر : دراسة وصفية، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية التعليم العالي في مصر : خريطة الواقع واستشراف المستقبل ، في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

١٠٢. أسامة الميمي (٢٠٠٤) : نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة، ورقة مقدمة لمؤتمر إدارة جودة واعتماد التعليم العالي

في الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع وزارة التعليم العالي بجمهورية مصر العربية، ٢٤-٢٦ نوفمبر.

١٠٣. السيد غانم(٢٠٠٥) : السياسات المتعلقة بعمليات التدريس وتطويرها - المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية، التعليم العالي في مصر : خريطة الواقع واستشراف المستقبل ، في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥ مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة.

١٠٤. إميل فهمي شنودة(٢٠٠٣):أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العليا للتعليم المصري قبل الجامعي(دراسة عينية)، مؤتمر الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة كلية التربية ،جامعة حلوان ،١٢ – ١٣ مارس.

١٠٥. أمين النبوي الشال (١٩٩٥): إدارة الجودة الشامله، مدخل لفاعلية إدارة التغير التربوي علي المستوي المدرسي بجمهورية مصر العربيه. مؤتمر إدارة التغير في التربية وإداراته في الوطن العربي،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يناير.

١٠٦. إيناس عبد الفتاح أحمد سالم(١٩٩٧) : الاتجاهات والإنجاز الأكاديمى والأنشطة الطلابية في ضوء بعض أنظمة التعليم الجامعي : دراسة تتبعيه المؤتمر القومي السنوي الرابع لمركز تطوير التعليم الثانوي الجامعي (تطوير المناهج في الجامعات رؤية مستقبلية، ١٦- ١٨، ديسمبر ١٩٩٧، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٩٩٧.

١٠٧. الحزب الوطني الديمقراطي (٢٠٠٣): التعليم والبحث العلمي ، أوراق السياسات الأمانة العامة ، المؤتمر السنوي ، سبتمبر .

١٠٨. جابر عبد الحميد (٢٠٠٠) : التعليم العالي و الجامعي، وظائفه، وأنماطه خصخصته، وجودته، المؤتمر التربوي الثاني خصخصة التعليم العالي و الجامعي ، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، ٢٣ ـ ٢٥ أكتوبر.

١٠٩. حافظ فرج أحمد (٢٠٠٤) : التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية ،التعليم الجامعي العربي – آفاق الإصلاح والتطوير ،١٨-١٩ ديسمبر.

١١٠. حسن حسين البيلاوي(١٩٩٦) : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الواحد والعشرين جامعة المنوفية، ٢٠-٢١ مايو.

١١١. ـــــــــــ (٢٠٠١) : المعايير القومية للتعليم الطموح والتحديات، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، آفاق الإصلاح التربوي في مصر، كلية التربية، جامعة المنصورة.

١١٢. حسن حسين البيلاوي (٢٠٠٣) : الكلمة الافتتاحية، مؤتمر الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة، كلية التربية، جامعة حلوان ،١٢ ـ ١٣ مارس.

١١٣. ـــــــــــ (٢٠٠٤) : تطوير كليات التربية في ضوء المعايير العالمية للجودة (الاعتماد التربوي)، المؤتمر العلمي التعليم والتنمية المستدامة ، كلية التربية، جامعة الزقازيق ، في الفترة ١٠-١١ مارس.

١١٤. خلف محمد البحيري (٢٠٠٥): إدارة الاعتماد المهني لإعداد المعلم بالجامعات المصرية، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي " تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة و نظم الاعتماد ، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٨ – ١٩ ديسمبر.

١١٥. رائد حسين الحجار(٢٠٠٥): التجربة اليابانية في الاعتماد وضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، والدروس المستفادة، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ١١- ١٣ إبريل.

١١٦. ربحي أبو سنينة (٢٠٠٤): تقييم مؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين، الانتقال من سياسة التفتيش والإذعان إلى سياسة التحسين والتطوير، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني دائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، ٣- ٥ /٧ / ٢٠٠٤.

١١٧. زينب محمود سليم (٢٠٠٥): التجربة المصرية في إنشاء نظام قومي لضمان جودة التعليم العالي، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية التعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٤-١٧ فبراير.

١١٨. سناء إبراهيم أبو دقة (٢٠٠٤): التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم

الجامعي الفلسطيني ،الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، مدينة رام الله، في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤.

١١٩. شفيق إبراهيم بلبع(١٩٩٩): حول الملامح الأساسية لتطوير التعليم الجامعي في مصر، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي- رؤية لجامعة المستقبل، ٢٢ - ٢٤ مايو.

١٢٠. صالح علي بدير (١٩٩٩): الاعتماد، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي - رؤية لجامعة المستقبل، ٢٢- ٢٤ مايو.

١٢١. صالح محمد حسني الحملاوي(١٩٩٧) : أهمية تنظيم الجودة الشاملة للإدارة في نظم التعليم ومؤسساته الجامعية، ورقة عمل قدمت إلي المؤتمر العلمي الثاني إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي،كلية التجارة جامعة الزقازيق، فرع بنها، ١١ - ١٢ مايو.

١٢٢. صفاء محمود عبد العزيز و سلامة عبد العظيم حسن(٢٠٠٥) : ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر- تصور مقترح المؤتمر السنوي الثاني عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، بني سويف - جامعة القاهرة، القاهرة، دار الفكر العربي ، ٢٤ - ٢٥ يناير.

١٢٣. عادل السعيد البنا وسامي فتحي عمارة(٢٠٠٥) : إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الاعتماد وضمان الجودة والصعوبات التي تواجه تطبيقه بمؤسسات التعليم العالي في مصر- دراسة ميدانية، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، مركز

تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٨ – ١٩ ديسمبر.

١٢٤. عادل السيد الجندي(٢٠٠٠) : الاعتماد الأكاديمي كنموذج تقويمي فعال في قياس أداء مؤسسات التعليم الجامعي رؤية تنظيرية تحليلية لمحاولة الاستفادة منه في الجامعات المصرية، المؤتمر القومي السنوي السابع لمركز تطوير التعليم الجامعي الجامعة و المجتمع ، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢١ – ٢٢ نوفمبر.

١٢٥. عبد الرحمن بن سليمان الطريري (١٩٩٨): الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية، ندوة التعليم العالي في المملكة، ٢٢ – ٢٥ /٢/ ١٩٩٨، جامعة الملك سعود، الرياض.

١٢٦. ________ (٢٠٠١) : تقويم مؤسسات التعليم العالي " نموذج مقترح "، المؤتمر العربي الأول الامتحانات و التقويم التربوي رؤية مستقبلية، المركز القومي للامتحانات و التقويم التربوي، القاهرة، ٢٢ – ٢٤ ديسمبر .

١٢٧. عبد السلام غيث وعيسي يوسف قدادة (٢٠٠٥): الاعتماد وضمان الجودة تجربة جامعة الزرقاء الأهلية، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ١١- ١٣ إبريل.

١٢٨. عبد العزيز جميل مخيمر(٢٠٠٥) : الطريق إلي الجودة و الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي " تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية جامعة عين شمس، ١٨ – ١٩ ديسمبر.

١٢٩. عبد اللطيف حسن حيدر(٢٠٠٥) : الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي أداة ضمان الجودة والتحسين المستمر، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ١١- ١٣ إبريل.

١٣٠. عبد الملك طه عبد الرحمن و محمد عيد حسن(٢٠٠٤) : تطوير الأداء المهني للطالب المعلم بكليات التربية في ضوء مفهوم الجودة و الاعتماد التربوي المعتقدات و الآليات، المؤتمر العلمي التاسع معايير ومستويات التعليم الجامعي في مصر إعداد المعلم في عصر المعلومات، كلية التربية، جامعة طنطا،٤- ٥ مايو.

١٣١. عصام محمد الماجد وآخرون(٢٠٠٤) : الاعتماد و التقويم لضمان نوعية التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة إلي مؤتمر إدارة جودة واعتماد التعليم العالي في الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع وزارة التعليم العالي بجمهورية مصر العربية، القاهرة ،٢٦-٢٤ نوفمبر.

١٣٢. عطية شاهين (٢٠٠٥) : العمارة الداخلية لأبنية التعليم العالي من منظور الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية، التعليم العالي في مصر : خريطة الواقع واستشراف المستقبل ، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، في الفترة من ١٤-١٧ فبراير.

١٣٣. علاء إبراهيم إبراهيم زايد (٢٠٠٣) : برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء المدرسي لمعلمي التاريخ في المرحلة الثانوية العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة، مؤتمر الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة كلية التربية، جامعة حلوان ١٢ – ١٣ مارس.

١٣٤. علاء الدين أحمد القوصي : تجربة جامعة أسيوط في تقويم الأداء الجامعي، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي رؤية جامعة المستقبل، جامعة القاهرة، ٢٢ – ٢٤ مايو.

١٣٥. علي السيد الشخيبي (٢٠٠٤) : التربية الوجدانية لطلاب الجامعة – واقع ورؤية ، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية ،التعليم الجامعي العربي – آفاق الإصلاح والتطوير ،مركز تطوير التعليم الجامعي ١٨-١٩ ديسمبر.

١٣٦. ـــــــــــــــ (٢٠٠٥): نظام الساعات المعتمدة وإمكانية تطبيقه في الجامعات المصرية ، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٤ – ٢٥ يناير.

١٣٧. علي خليل (٢٠٠٥): ملامح الإطار الفكري لمعايير الجودة في الإسلام المؤتمر السنوي الثاني عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، بني سويف – جامعة القاهرة، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٤ – ٢٥ يناير.

١٣٨. عماد صيام(٢٠٠٥) : سياسات القبول الجامعي بين العدالة ومشكلات التنمية، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية، التعليم العالي في مصر : خريطة الواقع واستشراف المستقبل ، مركز البحوث والدراسات

السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، في الفترة من ١٤-١٧ فبراير.

١٣٩. عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠٠٥): تجربة جامعة جنوب الوادي للجودة والاعتماد، المؤتمر العلمي الثالث، تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة بكليات التربية ، في الفترة من ١٣-١٤ ابريل ٢٠٠٥، عدد خاص عن المؤتمر ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي.

١٤٠. فايز مراد مينا (٢٠٠٤) : الأنشطة الجامعية في مجتمع المعرفة ، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي، التعليم الجامعي العربي : آفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ١٨ – ١٩ ديسمبر.

١٤١. فتحي درويش محمد عشيبة (٢٠٠٠): الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري – دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة (٣٣) لمجلس اتحاد الجامعات العربية، العدد (٣) الجامعة اللبنانية، بيروت ١٧ – ١٩ نيسان (إبريل).

١٤٢. فيصل حميد الملا (٢٠٠٥) : ملامح مشروع الاعتماد في كلية التربية بجامعة البحرين : آفاق الواقع وتطورات المستقبل، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ١١- ١٣ إبريل .

١٤٣. كمال إمام كامل(٢٠٠٥) : التجربة المصرية في الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، المؤتمر السنوي الثاني عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية

بالاشتراك مع كلية التربية، بني سويف – جامعة القاهرة، دار الفكر العربي القاهرة،٢٤ – ٢٥ يناير.

١٤٤. لمياء محمد أحمد (٢٠٠٥): استشراف مستقبل نظم الاعتماد المؤسسي للجامعات المصرية، دراسة حالة، المؤتمر السنوي الثاني عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، بني سويف – جامعة القاهرة القاهرة، دار الفكر العربي،٢٤ – ٢٥ يناير.

١٤٥. ماجدة محمد أمين وآخرون(٢٠٠٥) : الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثالث عشر"الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية" ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة، القاهرة، دار الفكر العربي،٢٤ – ٢٥ يناير.

١٤٦. محمد أحمد عوض(٢٠٠٠): كليات التربية وتحديات التغيير فيها في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، المؤتمر الدولي الأول، دور كليات التربية في التنمية البشرية، الألفية الثالثة الزقازيق، ٢٥-٢٧ ابريل.

١٤٧. محمد شكري وزير(٢٠٠٥): عالمية الرسالة كأحد معايير الاعتماد الإسلامي (دراسة حول دور الأزهر في قارة أفريقيا) ورقة عمل قدمت إلي المؤتمر السنوي الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة .

١٤٨. محمد صبري حافظ (٢٠٠٤) : بعض الرؤي لتطوير التعليم الجامعي المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي، التعليم الجامعي العربي : آفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ١٨ – ١٩ ديسمبر.

١٤٩. محمد عبد الحميد محمد و أسامة محمد قرني(٢٠٠٥) : استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول المؤتمر السنوي الثاني عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، ببني سويف – جامعة القاهرة، دار الفكر العربي، القاهرة،٢٤ – ٢٥ يناير.

١٥٠. محمد علي شهيب و آخران(١٩٩٩) : تنظيم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة، جامعة القاهرة – دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة بالكلية، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي (رؤية لجامعة المستقبل) ، القاهرة، ٢٢ – ٢٤ مايو.

١٥١. محمد علي نصر(٢٠٠٢) : تفعيل مخرجات التعليم الجامعي لتلبية احتياجات سوق العمل، المؤتمر العلمي السنوي الأول : مستقبل التعليم في مصر بين الجهود الحكومية والخاصة، كلية البنات ، جامعة عين شمس بالتعاون مع أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم، ٢٩-٣٠ يونية .

١٥٢. ________ (٢٠٠٥): رؤية مستقبلية لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعي العربي في ضوء المستويات المعيارية لتحقيق الجودة الشاملة، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم

الاعتماد مركز تطوير التعليم الجامعي.. جامعة عين شمس، ١٨ – ١٩ ديسمبر.

١٥٣. محمد عوض عبد السلام(١٩٩٧) : تقييم تطبيق نظام الفصلين الدراسيين في كلية التربية، جامعة الإسكندرية، دراسة ميدانية في علم الاجتماع التربوي المؤتمر القومي الثانوي الرابع تطوير المناهج في الجامعات، رؤية مستقبلية مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.

١٥٤. محمود عز الدين عبد الهادي(٢٠٠٥) : نماذج عالمية في الاعتماد و ضمان الجودة للمؤسسات التعليمية(دراسة حالة)، المؤتمر السنوي الثاني عشر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، بني سويف – جامعة القاهرة، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٤– ٢٥ يناير.

١٥٥. محمود كامل الناقة (٢٠٠٤): التخطيط لتطوير التعليم الجامعي مع نموذج لإطار عام لتطوير مناهج هذا التعليم ، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية ،التعليم الجامعي العربي – آفاق الإصلاح والتطوير مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، ١٨-١٩ ديسمبر.

١٥٦. مراد صالح زيدان (١٩٩٩): مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي رؤية لجامعة المستقبل ،جامعة القاهرة، ،٢٢ – ٢٤ مايو.

١٥٧. مصطفي إبراهيم محمود(٢٠٠٥) : رؤية مستقبلية لأداء معلم العلوم في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الثالث، تكوين المعلم في

ضوء معايير الجودة الشاملة بكليات التربية، ، مجلة العلوم التربوية، عدد خاص عن المؤتمر، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي، في الفترة من ١٣-١٤ أبريل.

١٥٨. معزوز جابر علاونة (٢٠٠٤): مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ورقة عمل مقدمة إلي مؤتمر النوعية في التعليم الفلسطيني، برنامج التربية وضبط النوعية، جامعة القدس ، في الفترة من ٣-٥/٧/٢٠٠٤.

١٥٩. مفيد شهاب(٢٠٠٠) : الكلمة الافتتاحية ، المؤتمر القومي للتعليم العالي المنعقد في الفترة من١٣-١٤فبراير٢٠٠٠، مجلة الإدارة، السنة السابعة العدد(٣١)، مارس.

١٦٠. نجيب الهلالي جوهر(١٩٩٩): تقييم الأداء للتعليم الجامعي النظامي بجامعة القاهرة، "مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي" رؤية لجامعة المستقبل،القاهرة ٢٢-٢٤مايو.

١٦١. نشأت فضل محمود شرف الدين وحلمي محمود حسين(٢٠٠٠) : بعض مشكلات كليات الأقاليم بجامعة الأزهر – دراسة ميدانية، مجلة التربية كلية التربية جامعة الأزهر، ع (٩٠)، يونيو.

١٦٢. همام بد راوي زيدان : دور نظم الاعتماد في تجويد الأداء الجامعي، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين مملكة البحرين، ١١- ١٣ إبريل.

١٦٣. هنداوي محمد حافظ(٢٠٠٣) : دراسة مقارنة لنظم الاعتماد الأكاديمي لبرامج إعداد المعلم في بعض الدول الأجنبية ومدي الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي الحادي عشر الجودة الشاملة

في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة كلية التربية، جامعة حلوان ١٢،– ١٣ مارس.

١٦٤. وجدي شفيق عبد اللطيف(٢٠٠٥): جودة التعليم الجامعي والتنمية البشرية دراسة علي عينه من أعضاء هيئة التدريس بمحافظة طنطا، المؤتمر الدولي الأول، بقسم علم النفس تنمية السلوك البشري ، كلية الآداب، جامعة طنطا.

١٦٥. وزارة القوي العاملة و الهجرة(١٩٩٨) : رؤية وزارة القوي العاملة و التدريب في تقويم الأداء الجامعي، المؤتمر السنوي الخامس لمركز تطوير التعليم الجامعي تقويم الأداء الجامعي ، مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس، ٨ – ١٠ ديسمبر.

١٦٦. وزارة التعليم العالي، وحدة المعلومات، مكتب الوزير(٢٠٠٠): وثيقة المؤتمر القومي للتعليم العالي، القاهرة، ١٤-١٣ فبراير.

١٦٧. وزارة التعليم العالي(١٩٨٩) : بحوث ندوة العمل نحو مؤشرات ومعايير تقويم كفاءة مؤسسات التعليم العالي في الفترة من ٣١- ٥ /١- ٦ / ١٩٨٩.

١٦٨. يعقوب نشوان(٢٠٠٤): نوعية التعليم العالي الفلسطيني، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر توعية التعليم العالي الفلسطيني ، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، ٣- ٥/ ٢٠٠٤.

ثانيا :المراجع الأجنبية:

-Dictionaries

169. *Good، Carter V.، (Ed)(1973) ; Dictionary of Education New York، McGraw-Hill Book Company .*
170. *International Quality Review (2001);Glossary of Key Terms in Quality Assurance and Accreditation ،updated 5/8/2001،Avalailable at http://www.chea.org/About/ Index/.cfm*

.

-Books

171. *Barguest ،William . H. (1995); Quality Through Access ، Access with Quality ، The New Imperative for Higher Education ، San Francisco ، Jossey – Bass Publishers .*
172. *Bell، Judith (1999); Doing Your Research Project - A Guide For First - Time Researchers in Education and Social Sciences ، 3rd. ED. Edmunds Bury Press LTd - Great Britain .*
173. *Dressel ، Pul (1996) ; Hand book of Academic Education ، Jossy Bass ، San Francisco .*
174. *Eoraut ، M. ، J (1998); In Service Teacher Education ، Pergamon Press ، Oxford .*
175. *Hansen ، Randal S.(2007); Using A SWOT Analysis . Available at : http://www.quintcareers .com/Swot Analysis.htm. 15/1/2007 ،11.*
176. *Hazier، Jay &Barry، Render (2001);Operations Management ،New Jersey ، Prentice- Hall ،Inc .*

177. *Nelson ،Christopher& Sillas ، Lu (2004); <u>Implementing Software Quality Assurance Within an Organization of 5000 Employees</u> ، Quest Communication International Inc .، Denver ،Colorado ، USA .*

178. *Popham ، Janes (1989) ; <u>Educational Evaluation</u>، Englewood Cliffs ، N.J. Orentice-Hall ،Inc.*

179. *Salmi ، J . (2001) ; <u>Higher Education at A Turning Point</u> ، in : Chapman ، D . & Austin ، A. (Editors) Higher Education in The Developing World ، New York ، Greenwood (Forth Coming*

180. *Vaughan، Anthony(1982) ;<u>Standards For British Libraries</u>، London Library Trends، ، Summer 1982 .*

181. *Woodhouse، David (2004) ; <u>Australian Universities Quality Agency</u> ، Melbourne، Australia. Available at http : // www.auqa. edu.*

-Conferences and Periodicals

182. *Alderman، Geoffrey (2005) Can Quality Assurance Survive The Markets? Accreditation and Audit at the Crossroads، Higher <u>Education Quarterly</u> ، Vol . 59 ، No4، Blackwell publishing Ltd ، USA October .*

183. *Alderman، G. & Silver، H.(1990) ; Accreditation : The American Experience <u>، Ed. 325022 ، ERIC</u> .*

184. *Astin ، A .w.(1990); Educational Assessment and Educational Equity ، <u>American Journal of Education</u> ، Vol. 98 pp 458 – 478*

185. *Babiker ، Abdel Bagi A. G .(2004) ، The Case of Sudan in Assuring Quality in Education ، Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World ، The Ministry of Higher Education ، 24 – 26 Nov. 2004 Intercontinental Semiramis Hotel ، Egypt.*

186. ______ *(2004) ;Accreditation and Evaluation to Assure Quality Education ،Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World ، The Ministry of Higher Education ، 24 – 26 Nov. 2004،Intercontinental Semiramis Hotel ، Egypt.*

187. *Baker، Ronald L.، (2002) ; Evaluating Quality and Effectiveness : Regional Accreditation . principles and practices ، Journal of Academic Librarian ship ،Vol . 28 ، Issue 1/2 ، Jon / Mar.*

188. *Barbara، Stevens Barnum (2001) ; Licensure، Certification and Accreditation ، Accreditation of Schools Nursing ،Online Journal of Issues in Nursing.*

189. *Bogue ، G.(1998) ; Quality Assurance in Higher Education ، The Evolution of Systems and Design Ideals ، New Directions of Institutional Research ، No . 99، pp.9-13 .*

190. *Bronislawa ،Wozniczka-Paruzel (2003); Experiences of Library and Information Science (LTS)Studies Accreditation in The Context of Quality Assurance Systems in Poland ،Education for Information 21 ،CIOS Press،March،pp.49-57.*



191. Brown ، Arthur(2004) ; The Accreditation Model in The Arab Republic of Egypt، Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World ، The Ministry of Higher Education ، 24 – 26 Nov.، 2004 Intercontinental Semiramis Hotel ، Egypt.

192. Bullough،RobertV.،and Others (2003) ; Getting in Steps ; Accountability and The Standardization of Teacher Education in The United States ، Journal Articles، Reports ، Descriptive .

193. Castillo ،Javier Alvarez Del(2000):Evaluation and Accreditation of Engineering Programmes in Latin America ،European Journal of Engineering Education ،Vol . 25، Issue 3، Sept ، pp -281- 290 .

194. Catchliam ، M. J.(1997) ; People Improvement : The Key T.Q.M. Success، The T.Q.M. Magazine، Vol. 9 ، pp. 428 – 433

195. Christopher Ziguras (2001);The Effect of GATs on Transitional Higher Education :Comparing Experiences of New Zealand ،Australia ،Singapore and Malaysia ،Paper Presented at The Australian Association for Research in Education Annual Conference ،Fremantle WA،Australia،2-6December ،ZIG 01257 .

196. Combs ، C . & Allard ، N .(1993) ; NCATE Accreditation : Getting the Most from The Self – Study ، Journal of Teacher Education ، Vol . 44 (3) ، pp.165 – 169 .

197. *Cotton ، Kathleen ;Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education ،School Improvement Series Snapshot #35، Available at :http: // www. nwrel.org/ scpd،sirs/g/so35.html ، 4/1/2006.*

198. *Council For Higher Education Accreditation (CHEA) (2001) ; Improving Accreditation : When to Change ? When to Stay The Same ? Enhancing Usefulness Conference ، Chicago ، June .*

199. *Darr ،Kurt (1991) ; Quality Improvement and Quality Assurance Compared .(cover story) ، Hospital Topics ; Vol . 69 Issue 3، Summer .*

200. *Dill ، D . & William M. (1996) ;Accreditation and Academic Quality Assurance ،Journal of Change ، Vol 28 ، No ،5 .*

201. *Elkawas ،E. (1998) ; Quality Assurance in High Education Recent Progress ; Challenges Ahead، A Paper Presented at UNESCO World Conference on Higher Education ، Paris ، France .*

202. *__________ (2000); Accreditation's Role in Quality Assurance in The United States ، Higher Education Management ،Vol . 10 ، No. 2.*

203. *Figueroa، Carlos Polla (1996) ; Challenges Of Higher Education in Mexico During The Nineties، Higher Education Policy،Vol.9،No.1،pp. 45-54.*

204. *Grant ، Harman (1994) ; Asia and The Pacific in Craft ، Alma (Editor) ، <u>International Development in Assuring Quality in Higher Education Conference</u> ، The Palmer Press، London.*

205. *Haakstad Jon (2001) ; Accreditation the New Quality Assurance Formula ?Some Reflections as Norway is about to Reform its Quality Assurance System، <u>Quality in Higher Education</u> ،Vol ، 7 ، No .1 ، July ، Taylor and Francis . p.p 77 - 82 .*

206. *Harris; John (2004) ;Key Attributes of Accreditable Institutions <u>Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World</u> ، The Ministry of Higher Education ، 24 – 26 Nov.، Intercontinental Semiramis Hotel ، Egypt.*

207. __________ *(2004) ;Supplementary Material for Session 7 Key Attributes of Accreditable Institutions ، <u>Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World</u> ، The Ministry of Higher Education ، 24 – 26 Nov.، Intercontinental Semiramis Hotel ، Egypt.*

208. *Hinage ، Tatusuhiko (2000) ; Networking of Quality Assurance Agencies in the Asia – Pacific Region and The Role of Japan University Accreditation Association، <u>Quality Assurance in Higher Education</u> ،Vol .10 ، No.1 ، Carfax Publishing and Taylor &Francis Group ، April ، pp .37 -41 .*

209. *Hoecht ، Andreas (2006) ; Quality Assurance in UK Higher Education : Issues of Trust ، <u>Control Professional Autonomy and Accountability</u> ،Vol 51، Spring ،pp.541 -563 .*

210. Houghton ، Jeanne (1996) ; Academic Accreditation، Who، What ،When ،and Why ? Parks and Recreation ، Vol . 31، No 2.، Feb ، pp 42-48 .

211. Howard ،Helen (2000); Managing Quality ،Dossier10 ،Broadstairs ، Kent ،UK. ، SciTech Educational ،pp.22-23.Available at: http://site.ebrary.com/lib/ aucaiross/ Doc?id=10040403&ppg=22/23

212. Ingersoll، Gary M. (2005) ; The Role of Students Performance Outcomes in Quality Assurance in Higher Education ، The 5th Conference of The College of Education ، University of Bahrain ، Kingdom of Bahrain 11th – 13th April ،Vol .4،p. 1077 .

213. International Accreditation Forum (2004) ;IAF Transition Plan for Accredited EMS Certification from ISO 14001 : 1996 to ISO 14001 :2004، IAF Guidance Document ، Issue، 1،IAF،GD4 ،20 December.

214. James Reilly (1992) : Total Quality Management in Higher Education ، Higher Education ، Vol. 16 ، No.2 .

215. Kenneth ، Moore D . et al (1993) ; NCATE Accreditation ، Vision of Excellence، Journal of Research and Development in Education، Vol . 27 ، No . 1 ، Fall.

216. Kiracofe ، Norman et al (1994) ;Accreditation Standards for University and College Counseling Centers ،Journal of Counseling and Development ،Vol.73،Sep./Oct .

217. Kohler ، Jurgen (2003); Quality Assurances ،Accreditation and Recognition of Qualifications as Regulatory mechanisms in the European Higher Education Area Higher Education in



Europe ،Vol . XXV111(28) ، No.3، Taylor and Francis Group (Car fax publishing)، October p 326 .

218. Lemaitre ، Maria Jose (2004) ; Development of External Quality Assurance Schemes : An Answer to The Challenges of Higher Education ، Quality in Higher Education ، Vol . 10 ، No .2 Taylor and Francis Ltd، July ، pp 89- 99-

219. Loane ، Shannon (2001) ; Distance Education and Accreditation .Eric Digest ،Erick Clearinghouse on Higher Education، ED 464525 ، 12 ،55 Washington DC. ،PP 1-10 .

220. Marcus ، Laurence R. and Others (1984) ; Self Studying Higher Education: The Path to Excellence . Eric Digest 84 – 1 ، Association for The Study of Higher Education . BBB 15 669 – ERIC ، Clearing House on Higher Education Washington DC . ، pp 1-6.

221. Martin، Stephen(2004); Process and Pitfalls of Accreditation in The United Arab Emirates، Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World ، The Ministry of Higher Education ، 24 – 26 Nov. ، Intercontinental Semiramis Hotel ، Egypt.

222. Nelson ،Christopher& Sillas ، Lu (2004); Implementing Software Quality Assurance Within an Organization of 5000 Employees ، Quest Communication International Inc .، Denver ،Colorado ، USA، .

223. *Oakes ، T.J.(1999) ;A Guide to Organizations Involved with Licensing and Certification of Teachers and Accreditation of Teacher Education Programs ، ERIC Digest.*

224. *Reilly ،James (1992); Total Quality Management in Higher Education ، Higher Education ، Vol . 16 ، No.2.*

225. *Rozsnyai، Christina (2004) ; A Decade of Accreditation in Hungary : Lessons Learned and Future Directions ، Quality in Higher Education ، Vol – 10 ، No .2، Taylor and Francis Ltd ، July ، pp – 129 -138 .*

226. *Schade، A.(2003); Recent Quality Assurance Activities in Germany ، European Journal of Education ، Vol. 38 ، No- 3 .*

227. *Scott، Robert A .(1981) ; Program Reviewers Missing Number : Consideration of Quality Audits Assessment ، Apposition Paper ED200108 .*

228. *-Stanely ، E . & Patrick ، W . (1998) ; Quality Assurance in American ، and British Education ;A Comparison،Journal of New Directions For Institutional Research ،No.99 pp.39– 56*

229. *Stanislav ،Karapetrovic &etal (1998) ; Quality Assurance in Engineering education : Comparison of Accreditation Schemes and ISO 9001 ، European Journal of Engineering Education ، Vol . 23 ، Issue 2، June ، pp. 199-218 .*

230. *Stella ، Antony (2004) ;External Quality Assurance in Indian Higher Education : Development of A Decade ، Quality in*

Higher Education ، Vol .10 ، No ،2 . Carfax Publishing Co. ، July pp .116 -127 .

231. Sterling ، Bell (2000); Accreditation: Certifying Public Works Excellence ، American City & County ، Vol. 115 ، Issue،11 .

232. Strydom ، A.H. & Strydom J .F .(2004) ;Establishing Quality Assurance in The South African Context ، Quality in Higher Education ،Vol . 10 ، No .2،Taylor and Francis Ltd ، July ،pp 101- 113.

233. Tribus، Myron(1989) ;Quality Management in Education ، (ed) The Chief Executive Officers Role In Total Quality : Preparing The Enterprise for Leadership In The New Economic Age ،Proceedings of The William G .Hunter Conference on Quality ،Madison ، Wisconsin ، 1989.

234. Volkwein ، Fredrick (1986); Campus Autonomy and Its Relationship to Measures of University Quality ، Journal of Higher Education،Vol. 57، No . 5.

235. Wise، Arthur E . (2006) ; ITEA Celebrates 20 Years with NCATE ، Technology Teacher ،Vol. 65 ، Issue 7 April ،pp. 30-32

-Reports

236. Accreditation Council for Graduate Medical Education (2004) ;Accreditation and The Role of The AGGME Site Visitor . Available at :http ://www.acgme.org /default. asp. 25/9/2004. 10 ،30pm .

237. *American University of Beirut ،Self Study Steering Committee (2002);Institutional Self Study Design ، Submitted to Middle States Commission on Higher Education ، May .*

238. *Brikbeck University of London (2001) ; Professional Accreditation of Teaching in Higher Education ، University of London .*

239. *Casey Robert & Harris T. W .(1990) ; Accountability in Higher Education Forces Counter Forces and Role of Institutions ، Washington DC-، Council of Post Secondary Education .*

240. *Cairo University (2004) ; Faculty of Medicine ، Self–Study ،.*

241. *CHEA (Council of Higher Education Accreditation)(2004) ;Recognition Standards Available at : http :// www . chea. org /recognition /recognition. Asp*

242. *Commission on Higher Education (1995) ; What is Accreditation ، Middle States Association of Colleges and Schools ، Philadelphia .*

243. *Commission on Accreditation of Allied Health Education Programs (2004) ;What is (CAAHEP)? Available at :http ://www.caahep.or /caahep/ default asp .25/9/2004. 11،5pm.*

244. *Council For Higher Education Accreditation ، Board of Directors (2000); Strengthening Higher Education Through Strengthening Accreditation ، Council For Higher Education Accreditation ، Washington، DC ،U.S.A. ،January ،2000، Available at: www.chea.org .*

245. *__________ (CHEA) (2001); Improving Accreditation : When to Change ? When to Stay The Same ? Enhancing Usefulness Conference ،Chicago ،June .*



246. __________ (2002) ;<u>*Fact Sheet #5، Accrediting Organizations in The U.S.، How Do They Operate to Assure Quality*</u> *، CHEA Washington ، DC.، December، Available at: www.chea.org .*

247. *Eaton ، Judith S . (2003) ;<u>An Overview of U.S. Accreditation</u> ، Council for Higher Education Accreditation ، Washington DC .*

248. __________ *، (2003) ; <u>Accreditation and Recognition in The United States</u>، Council for Higher Education Accreditation ، Washington DC.، August .*

249. *Eesti ، K.(199) ; <u>Manual on Quality Assurance in Higher Education in Estonia</u> ،The Ministry of Culture and Education ، Tallinn ،1995.*

250. *El-Khawas، Elaine (2001); <u>Accreditation in The United States Origins، Developments and Future Prospects</u> ، International Institute for Educational Planning ، UNESCO، 2001 .*

251. *European Corporation for Accreditation(No Date); <u>What is Accreditation ?</u> Available at :http: // www. European Accreditation.org \EA European Co operation For Accreditation htm .*

252. *Hayes، Gillian (2004); <u>The Assurance of Quality and Standards of Higher Education in The UK</u>.، The Quality Assurance Agency for Higher Education in The UK.*

253. *Lenn ، Marjory Peace (2004) ;<u>Strengthening Support for Quality Assurance and Accreditation in East Asia and The</u>*

Pacific ، *World Bank*، *Education Sector Unit* ، *East Asia and The Pacific Region* ، *World Bank* ، *February*.

254. *Middle States Commission on Higher Education (2006) ; Team Visits Conducting and Hosting and Evaluation visit*، *Middle States Commission on Philadelphia* ، *United State of America Higher Education* .

255. *Middle States Commission on Higher Education (2006); Self – Study Creating a Useful Process and Report* ، *Middle States Commission on Higher Education* ، *Philadelphia*، *United States of America.*

256. *Miyake* ، *Kyoji (2004); Japan University Accreditation Association (non –governmental)* ،*Tokyo* ، *Japan* ،*p59. Available at : http ://www.juaa.or.jp*،

257. *MSA* ،*Commission on Higher Education(1994); Characteristics of Excellence in Higher Education* ، *Middle States Associations of Colleges and Schools* ، *Philadelphia* ، *1994.*

258. *National Council for Accreditation of Teacher Education (NCATE)(1997); Accreditation* ، *Washington* ، *DC* .

259. __________ *(NCATE) (2001) ; Professional Standards for The Accreditation of Schools*، *Colleges and Departments of Education* ، *University of Virginia* .

260. *NEASC* ، *Commission On Institutions of Higher Education (1999); Criteria for Candidacy and Accreditation* ، *MA : NEASC* ، *Bedford* ، *USA* .



261. *North Central Association of Colleges and Schools (1994) ; Handbook of Accreditation 1994-1996، Commission on Institutions of Higher Education ، Chicago، Sept.*

262. *Quality Assurance Agency for Higher Education(2002) ; Annual Report and Financial Summary، (2000/2001) ،January ،p3.*

263. *__________ (2000/2003); Purpose، values and plans.*

264. *Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP) (2005) ;The Quality Assurance and Accreditation Handbook for Higher Education in Egypt ،The National Quality Assurance and Accreditation Committee in and Accreditation Committee in Collaboration with British Consultants in Higher Education Egypt.*

265. *Revelo ، H.& Hernandez C.(2003); Accreditation System in Colombia: Experiences From The National Council of Accreditation(NCA)، International Institute for Educational Planning،UNESCO،2003.*

266. *Sterian، Paul Enache (1992);Accreditation and Quality Assurance in Higher Education . Paper on Higher Education Series ، United Nations Education Scientific and Cultural Organization، Bucharest ، Romania ، European Center for Higher Education .*

267. *Sum، Wong Wai (2004); Hong Kong Council on Academic Accreditation ، Hong Kong ، China . Available at :http ://www.hkcaa.ed.hk.*

268. *Teacher Education Programme Accreditation(2001) Oklahoma Commission of Teacher Preparation ، Washington DC.*

269. Teacher Education Accreditation Council (2001) Accreditation Goals and Principles of Teacher Education، Teacher Education Accreditation Council ، Washington ، DC .

270. U.S. Department of Education(2002) ; Promoting Education Excellence for All Americans ،Financial Aids for Postsecondary Students Accreditation in The United States ،USA،Availableat: http ://www.ed.gov/admins/landing./htm

271. __________ (2004); Promoting Educational Excellence for All Americans ، College Accreditation in The United States ،pg 12 Financial Aid for Post-Secondary Students Accreditation in The United States Subpart B- ،The Criteria for Recognition ،USDE، 2004، Availableat www.ed.gov/admins/finaid /accred/ Accreditation Pg12 ، HTML، 11-3- 2004، 5:17 AM .

272. __________ (2004) ; College Accreditation in The United States، Available at http// www.ed . gov/ admins/ finaid/ accred/ accreditation pg12.html (1 of 15)11/3/ 2004، 5:30 AM.

273. Van Damme ، D.(2004) : Standards and Indication in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education : A Conceptual Framework and A Proposal ، In UNESCO Studies on Higher Education Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher،Tertiary Education،Bucharest،pp.148-158.

274. World Bank (2002) ; World Bank Constructing Knowledge Societies : New Challenges for Tertiary Education .